

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**Renata Oczkowska**

# **PRZEDSIĘBIORSTWO** *na rynku międzynarodowym*

*Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*



Kraków 2007

Renata Oczkowska

**PRZEDSIĘBIORSTWO**  
na rynku międzynarodowym

Moim najbliższym  
- Mamie i Marcysi



**Krakowska Szkoła Wyższa Im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

**Renata Oczkowska**

# **PRZEDSIĘBIORSTWO na rynku międzynarodowym**

**Uwarunkowania strategii internacjonalizacji  
i globalizacji**

Biblioteka  
Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. A. F. Modrzewskiego



10066764

**Kraków 2007**

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:  
Klemens Budzowski, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:  
prof. dr hab. Jan Wiktor

Projekt okładki:  
Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:  
Halina Baszak Jaroń

Adiustacja:  
Aneta Tkaczyk



Jus. 71469

Korekta:  
Kamila Żimnicka-Warchoń, Margerita Krasnowolska

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków 2007

ISBN: 978-83-89823-34-2

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Na zlecenie  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ksw.edu.pl](http://www.ksw.edu.pl)

Wydawca:  
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007

Sprzedaż prowadzi Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.  
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1  
30-705 Kraków, tel./fax: (012) 252 45 93  
e-mail: [ksiegarnia@kte.pl](mailto:ksiegarnia@kte.pl)

Projekt typograficzny, łamanie:  
Joanna Sroka

Druk i oprawa:

# Spis treści

Wprowadzenie .....	7
ROZDZIAŁ I Przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	9
1.1. Teoretyczne ujęcia międzynarodowej działalności przedsiębiorstw .....	11
1.1.1. Uwagi wstępne .....	11
1.1.2. Teorie makroekonomiczne .....	11
1.1.3. Teorie mikroekonomiczne .....	14
1.2. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	24
1.3. Przedsiębiorstwo międzynarodowe .....	29
1.4. Znaczenie internacjonalizacji .....	34
1.4.1. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce kraju goszczącego .....	34
1.4.2. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce kraju macierzystego .....	37
1.4.3. Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich .....	38
ROZDZIAŁ II Uwarunkowania i motywy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	43
2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej .....	45
2.2. Zewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	54
2.3. Możliwości wewnętrzne przedsiębiorstwa .....	60
2.4. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	63
ROZDZIAŁ III Wybór rynków zagranicznych i segmentów nabywców .....	71
3.1. Istota i przebieg procesu segmentacji rynków zagranicznych .....	73
3.2. Makrosegmentacja – selekcja rynków zagranicznych .....	76
3.2.1. Kryteria ogólnej oceny rynków zagranicznych .....	76
3.2.2. Analiza szans i zagrożeń działania na rynkach zagranicznych ....	77
3.2.3. Analiza sektorowa i zasoby przedsiębiorstwa .....	81
3.2.4. Metody selekcji rynków zagranicznych .....	84
3.3. Mikrosegmentacja – wybór segmentów wewnątrznarodowych i transnarodowych .....	90
3.3.1. Segmenty wewnątrznarodowe .....	90
3.3.2. Segmenty transnarodowe .....	92
3.4. Wybór rynku docelowego w układzie kraj-segment .....	94

ROZDZIAŁ IV Strategie wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne .....	97
4.1. Rodzaje strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne .....	99
4.2. Eksport produktów .....	102
4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe .....	104
4.3.1. Pojęcie i istota aliansu strategicznego .....	104
4.3.2. Alianse – powiązania kooperacyjne niekapitałowe .....	110
4.3.3. <i>Joint venture</i> – międzynarodowy alians kapitałowy .....	113
4.4. Inwestycje bezpośrednie .....	118
4.5. Przesłanki wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne .....	121
ROZDZIAŁ V Działania marketingowe na rynkach zagranicznych .....	125
5.1. Marketingowa koncepcja działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych .....	127
5.2. Specyfika działania przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym i globalnym .....	131
5.3. Strategia konfiguracji i koordynacji a działania marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych .....	134
5.4. Standaryzacja i adaptacja instrumentów marketingu-mix .....	138
5.5. Determinanty strategii standaryzacji i adaptacji kompozycji marketingu-mix .....	146
ROZDZIAŁ VI Przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych – studia przypadków .....	149
6.1. Wprowadzenie .....	151
6.2. Nokia – lider na światowym rynku telefonii komórkowej .....	151
6.3. Toyota na globalnym rynku motoryzacyjnym .....	155
6.4. Zmiana strategii internacjonalizacji w handlu detalicznym .....	158
6.5. Korporacja transnarodowa 3M na rynku polskim .....	161
6.6. Whirlpool na polskim rynku .....	164
6.7. Koncern Podravka w Polsce i na świecie .....	167
6.8. Wejście polskich producentów mebli na światowe rynki .....	169
6.9. Zagraniczni inwestorzy w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce .....	173
6.10. Sprzedaż w wielkich sieciach handlowych szansą na eksport dla polskich producentów .....	176
6.11. Dr Irena Eris – ekspansja na rynki zagraniczne .....	177
Literatura .....	181

# Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą rozwoju współczesnej gospodarki światowej stanowi pogłębiający się proces jej internacjonalizacji, oznaczający wzrost powiązań gospodarczych pomiędzy krajami, ich regionalnymi ugrupowaniami oraz poszczególnymi przedsiębiorstwami.

Decyzja o wejściu przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny należy do najistotniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa. Jej waga wynika z faktu ukierunkowania aktywności rynkowej firmy i zaangażowania zasobów w dłuższym okresie. Konkretnie decyzje internacjonalizacji wynikają z wielu przesłanek o charakterze wewnętrznym, zależnym od przedsiębiorstwa, a także zewnętrznych, na które firma nie ma wpływu. Logicznym następstwem decyzji o internacjonalizacji jest wybór odpowiedniej formy wejścia na wybrany wcześniej rynek zagraniczny. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne są zróżnicowane czy to ze względu na stopień niezbędnego zaangażowania kapitałowego, zakres doświadczeń na arenie międzynarodowej, czy skalę ryzyka. Dokonanie właściwego wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny warunkuje możliwość odniesienia sukcesu. Sprowadza się on do znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu planowane przedsięwzięcia realizować własnymi siłami, a w jakim przy wykorzystaniu zasobów i kompetencji innych przedsiębiorstw? Zakres możliwości w tej dziedzinie waha się między podejmowaniem własnych prac badawczo-rozwojowych, poprzez zakup licencji, kooperację w formie np. *joint venture*, integrację, a więc fuzję lub przejęcia, aż po inwestycje bezpośrednie. Podejmując ekspansję na rynki zagraniczne, przedsiębiorstwo powinno przygotować projekt precyzujący jego marketingową koncepcję działania. Całościowa koncepcja marketingowa obejmuje logiczną i uporządkowaną strukturę działań przedsiębiorstwa odnoszącą się do rynku i formułuje: cele – strategie – kompozycje instrumentów marketingowych.

Podstawowym celem książki jest omówienie złożonej problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw, dokonanie analizy otoczenia międzynarodowego, a także działań marketingowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.



Książka składa się z pięciu rozdziałów teoretycznych oraz rozdziału zawierającego przykłady przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych.

W rozdziale I omówiono teoretyczne przesłanki międzynarodowej działalności przedsiębiorstw oraz istotę procesu internacjonalizacji. Ponadto zaprezentowano przegląd definicji przedsiębiorstw międzynarodowych, wielonarodowych i transnarodowych. Wskazano również na zalety i wady internacjonalizacji przedsiębiorstw dla gospodarek poszczególnych państw.

Rozdział II przedstawia uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę trzy zasadnicze płaszczyzny: pierwszą, którą tworzą tendencje rozwojowe w skali globalnej; drugą, obejmującą uwarunkowania związane z sytuacją na rynku krajowym, która może „pchać” do internacjonalizacji oraz z sytuacją na konkretnym rynku zagranicznym i która z kolei może „ciągnąć” do ekspansji na dany rynek; i wreszcie trzecią, związaną z możliwościami wewnętrznymi przedsiębiorstwa.

Rozdział III jest poświęcony segmentacji rynków zagranicznych. Analiza segmentacyjna jest procesem obejmującym: makrosegmentację, mikrosegmentację, segmentację ponadnarodową, czyli wybór segmentów transnarodowych oraz wybór rynku docelowego.

Rozdział IV przedstawia formy ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, a także przesłanki i kryteria strategicznych rozstrzygnięć w tym zakresie.

W rozdziale V przybliżono istotę działań marketingowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Omówiono w nim specyfikę marketingowego działania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym oraz determinanty wyboru strategii standaryzacji i adaptacji kompozycji marketingu-mix.

Rozdział VI zawiera przykłady przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. Charakteryzują one motywy podejmowania ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, przesłanki wyboru określonych rynków zagranicznych i sposobów wejścia na te rynki oraz niektóre aspekty ich działań marketingowych. Przykłady te stanowią ilustrację funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym i mogą być przedmiotem analizy i dyskusji.

Książka jest przeznaczona dla studentów różnych kierunków studiów, tj.: zarządzania, marketingu międzynarodowego, ekonomii, stosunków międzynarodowych, a także europeistyki. Może również stanowić źródło inspiracji dla przedsiębiorców działających na rynku międzynarodowym.

ROZDZIAŁ I

Przesłanki  
internacjonalizacji  
przedsiębiorstw

1.1. Teoretyczne ujęcia międzynarodowej działalności przedsiębiorstw.....	11
1.1.1. Uwagi wstępne .....	11
1.1.2. Teorie makroekonomiczne.....	11
1.1.3. Teorie mikroekonomiczne.....	14
1.2. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	24
1.3. Przedsiębiorstwo międzynarodowe .....	29
1.4. Znaczenie internacjonalizacji .....	34
1.4.1. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce kraju goszczącego .....	34
1.4.2. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce kraju macierzystego .....	37
1.4.3. Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich .....	38

## 1.1. Teoretyczne ujęcia międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

### 1.1.1. Uwagi wstępne

Teorie pozwalające na wyjaśnienie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw można podzielić na dwie zasadnicze grupy, tzn. makroekonomiczne teorie wymiany i teorie mikroekonomiczne. Te pierwsze biorą pod uwagę czynniki o charakterze makroekonomicznym takie jak posiadane zasoby, potencjał państw, cechy charakterystyczne poszczególnych krajów – odnosząc je do korzyści, jakie mogą uzyskać państwa, a w konsekwencji także przedsiębiorstwa w efekcie podjęcia wymiany. W nawiązaniu do teorii makroekonomicznych powstało wiele koncepcji i ujęć odnoszących się bezpośrednio do kwestii umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, które uwzględniają teorie przedsiębiorstwa i rynku.

### 1.1.2. Teorie makroekonomiczne

Ujęcie problemu internacjonalizacji przedsiębiorstwa na gruncie teorii makroekonomicznych nawiązuje do dorobku teorii wymiany międzynarodowej<sup>1</sup> (tab. 1.1.). W teoriach klasycznych próbowano wyjaśnić międzynarodowy podział pracy i międzynarodową wymianę gospodarczą w oparciu o występujące między poszczególnymi krajami różnice kosztów produkcji. Według A. Smitha kraje powinny się specjalizować w wytwarzaniu tych produktów, w odniesieniu do których mają absolutną przewagę kosztów nad partnerami wymiany. W teorii kosztów komparatywnych D. Ricardo wskazał na celowość specjalizacji w oparciu o różnice kosztów względnych. Klasyczne teorie handlu zagranicznego zakładają brak międzynarodowej mobilności czynników produkcji, co oznacza, że niemożliwy jest także ruch kapitałów, a zatem i międzynarodowe inwestycje. Klasyczne teorie przyjmowały ponadto istnie-

<sup>1</sup> D.A. Ball, W.H. McCulloch Jr., *International Business. Introduction and Essentials*, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illinois 1993, s. 80–83; P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998, s. 54 i nast.

nie rynku doskonałego, podczas gdy mechanizm inwestycji zagranicznych można wytłumaczyć właśnie niedoskonałością rynku<sup>2</sup>.

Tab. 1.1. Wybrane teorie makroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsięwiorstw

Teorie makroekonomiczne		
Teorie klasyczne	Teorie neoklasyczne	Teorie współczesne
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoria kosztów absolutnych (A. Smith)</li> <li>Teoria kosztów względnych (D. Ricardo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoria obfitości zasobów (E. Heckscher, B. Ohlin)</li> <li>Teoria wyrównywania się cen czynników produkcji (E. Heckscher, B. Ohlin, P.A. Samuelson, W. Stopler)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoria neoczynnikowa</li> <li>Teorie neotechnologiczne</li> <li>Teoria luki technologicznej</li> <li>Teoria cyklu życia</li> <li>Teoria korzyści skali</li> <li>Teoria podażyowo-popytowa</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Do lepszego wyjaśnienia korzyści płynących z rozwoju handlu zagranicznego przyczynili się autorzy teorii obfitości zasobów E. Heckscher i B. Ohlin. Zgodnie z ich koncepcją, „komparatywne” korzyści powstają w wyniku zróżnicowanego „wyposażenia” kraju w czynniki produkcji: pracę i kapitał, i są osiągnane dzięki specjalizacji poszczególnych państw w produkcji opartej na obfitości jednego z czynników. Teoria ta zakładała również brak mobilności czynników produkcji między krajami<sup>3</sup>.

Teoria obfitości zasobów została uzupełniona i rozszerzona przez P. Samuelsona i W. Stoplera, którzy wykazują, że istnieje ścisły związek między zmianami cen towarów a zmianami cen czynników produkcji. Mamy tu do czynienia z jednoznacznie określonymi konsekwencjami zmian cen towarów dla kształtowania się cen czynników produkcji, a zatem także dochodów ich właścicieli. Autorzy twierdzą, że wzrost ceny relatywnej danego towaru prowadzi nieuchronnie do wzrostu realnej ceny czynnika używanego bardziej intensywnie przy produkcji tegoż towaru, a zatem do spadku realnej ceny czynnika używanego mniej intensywnie.

Teorie neoczynnikowe należą do współczesnych teorii rozwoju handlu międzynarodowego. Ich istota sprowadza się do rozszerzenia rozważań E. Heckschera, B. Ohlina i P.A. Samuelsona<sup>4</sup> na większą liczbę czynników produkcji niż tylko kapitał i praca. Autorzy tych teorii, np. J. Vanek i J. Keesing, uważają za celowe uwzględnienie

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat m.in.: P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki*, s. 54-64; A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001, s. 39-43.

<sup>3</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsięwiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 34-35.

<sup>4</sup> P. Samuelson – ekonomista amerykański, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1970 roku.

dotyczy zasobów naturalnych oraz niejednorodności czynników pracy i kapitału. Proponują między innymi podział pracy na prostą i złożoną, kapitału zaś na rzeczowy i ludzki. Wspólnym mianownikiem wszystkich tych teorii jest uogólnienie zasady obfitości zasobów, zgodnie z którą każdy kraj powinien eksportować towary, których wytwarzanie wymaga większego zastosowania relatywnie obfitych czynników produkcji i jednocześnie importować towary, których produkcja wymaga większego wykorzystania czynników względnie mało obfitych<sup>5</sup>.

R. Baldwin i B. Hufbauer opracowali teorię czteroczynnikową, zakładając, że o specjalizacji i korzyściach z wymiany międzynarodowej decydują względne różnice między krajami z punktu widzenia dysponowania zasobami naturalnymi, kapitałem rzeczowym, zasobami pracy prostej oraz kapitałem ludzkim. Istotną zasługą twórców teorii neoczynnikowych jest podkreślenie znaczenia różnic między krajami pod względem nasycenia czynnikami rozwoju dla wyjaśnienia przyczyn i kierunków przepływu towarów.

Wśród współczesnych teorii rozwoju handlu międzynarodowego ważne miejsce zajmują teorie neotechnologiczne, do których należą: teoria luki technologicznej, teoria cyklu życia produktu i teoria korzyści skali. Teorie te nawiązują do ciągłego rozwoju postępu technicznego i wzajemnie się uzupełniają. W teorii luki technologicznej, sformułowanej przez M. Posnera w 1961 roku, o kierunkach i strukturze handlu zagranicznego decyduje zdolność poszczególnych krajów do wytwarzania lub adaptacji nowoczesnych technologii. Efektem różnic w poziomie wiedzy i tempie postępu technicznego między krajami są przepływy skomplikowanych technologicznie produktów do krajów, które nie są w stanie ich wytworzyć, aż do czasu opanowania nowej technologii. Możliwości te podkreślają też autorzy teorii cyklu życia produktu.

Dobrym uzupełnieniem obu tych teorii jest teoria korzyści skali produkcji i zbytu B. Hufbauera, J. Keesinga i H. Dreeze'a. Według autorów tej teorii korzyści efektu skali produkcji i zbytu występują wtedy, gdy wielkości produkcji i zbytu rosną szybciej niż nakłady czynników produkcji. Autorzy wskazują na występowanie statycznych i dynamicznych korzyści skali. Korzyści statyczne występują wówczas, gdy dzięki specjalizacji można zwiększyć produkcję i zbyć oraz doprowadzić do obniżenia jednostkowych kosztów wytwarzania. Dynamiczne korzyści skali wiążą się natomiast z występowaniem istotnych innowacji procesowych i produktowych oraz techniki obrotu handlowego, które prowadzą m.in. do poprawy technologii wytwarzania, wzrostu zdolności produkcyjnych czy efektywności zbytu.

Zarówno teorie neoczynnikowe, jak i teorie neotechnologiczne nie tłumaczą w pełni przepływu strumieni wymiany międzynarodowej. Nie wyjaśniają one intensywnego

<sup>5</sup> P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki...*, s. 93.

handlu między krajami podobnie wyposażonymi w czynniki produkcji i znajdującymi się na podobnym poziomie rozwoju technologicznego. Lukę tę próbują wypełnić teorie podażyowo-popytowe, które oprócz czynników podażyowych eksponują znaczenie czynników po stronie popytu. S. Linder uważa, że intensywność wymiany międzynarodowej odnoszącej się do produktów przetworzonych jest funkcją stopnia podobieństwa struktur popytu krajów uczestniczących w wymianie, a także funkcją zmniejszania się różnic między przeciętnymi dochodami indywidualnymi w tych krajach. Wymiana międzynarodowa pojawia się między krajami o zbliżonych preferencjach, które z kolei są wynikiem podobnego poziomu rozwoju ekonomicznego krajów partnerskich. Zdaniem S. Lindera nic nie stoi na przeszkodzie, aby kraje podobne pod względem stopnia rozwoju gospodarczego i struktury gospodarki rozwijały wzajemną wymianę<sup>6</sup>.

### 1.1.3. Teorie mikroekonomiczne

Na płaszczyźnie mikroekonomicznych teorii internacjonalizacji do rozważań włączona zostaje jako główny podmiot gospodarczy przedsiębiorstwo, z jego zróżnicowanymi celami, zasobami, strategiami rozwoju oraz strukturą otoczenia rynkowego, w ramach którego przychodzi mu funkcjonować. Teorie te można podzielić na jednoczynnikowe, które próbują wyjaśnić przyczyny ekspansji zagranicznej, wykorzystując jeden wiodący motyw, oraz teorie wieloczynnikowe, które wskazują kilka motywów internacjonalizacji.

Wśród teorii jednoczynnikowych istotne znaczenie posiadają: teoria przewag monopolistycznych S. Hymera i C. Kindlebergera, teoria internalizacji R. Coase, P.J. Buckley, H. Casson, teoria lokalizacji, teoria międzynarodowego cyklu życia produktu J.R. Vernaona, teoria obszarów walutowych R.Z. Alibera oraz teoria reakcji oligopolistycznej F.T. Knickerbockera (tab. 1.2.). Natomiast wśród teorii wieloczynnikowych wskazać trzeba eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga oraz teorię portfela.

Teoria przewag monopolistycznych S. Hymera i C. Kindlebergera zakłada, że przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o wejściu na rynki zagraniczne, gdy dostrzega szansę wykorzystania za granicą przewagi monopolistycznej<sup>7</sup>. Przewaga ta ma charakter specyficzny dla danej firmy, gdyż opiera się na niepowtarzalnej konfiguracji zasobów i sposobie ich wykorzystania. Firma może spożytkować atut przewagi konkurencyjnej tyl-

<sup>6</sup> Twierdzenie S. Lindera odnośnie do kierunków wymiany międzynarodowej zdecydowanie odbiega od hipotezy Heckschera-Ohlina.

<sup>7</sup> Ch.P. Kindleberger, *American Business Abroad*, Yale University Press, New Heaven 1969, s. 14; D.A. Ball, W.H. McCulloch Jr., *International Business...*, s. 107-108. W literaturze polskiej szeroko na ten temat piszą: K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 62-73; A. Zarska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 63 i nast.; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 36; *Biznes międzynarodowy - obszary decyzji strategicznych*, pod. red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 69-70.

## 1.1. Teoretyczne ujęcia międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

ko wówczas, gdy ma do czynienia z niedoskonałym funkcjonowaniem rynku, korzyściami skali i restrykcyjną polityką państwa. Pakiet przewag konkurencyjnych o charakterze monopolistycznym, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, może być zróżnicowany i dotyczyć zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Autorzy omawianej teorii silnie akcentują znaczenie szeroko rozumianej wiedzy jako zasobu, włączając tu wykształcenie, znajomość rynku, specyficznych metod produkcji, zarządzania, organizacji i marketingu. Wiedza specyficzna, zdobywana dzięki doświadczeniu pozyskiwanemu w trakcie działalności danego przedsiębiorstwa, staje się jego własnym, specyficznym atutem konkurencyjnym<sup>8</sup>. W działalności przedsiębiorstwa największe znaczenie mają wiedza techniczna i rynkowa. Gwarancją utrzymania monopolistycznego charakteru przewagi jest dążenie do jej wykorzystania we własnym zakresie (internalizacja).

Tab. 1.2. Wybrane teorie mikroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Teorie mikroekonomiczne	
Teorie jednoczynnikowe	Teorie wieloczynnikowe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria przewag monopolistycznych (S. Hymer i Ch. Kindleberger)</li><li>• Teoria internalizacji (R. Coase, P.J. Buckley, H. Casson)</li><li>• Teoria lokalizacji</li><li>• Teoria cyklu życia (J.R. Vernon)</li><li>• Teoria obszarów walutowych (R.Z. Aliber)</li><li>• Teoria reakcji oligopolistycznej (F.T. Knickerbocker)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej (J.H. Dunning)</li><li>• Teoria portfela</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

Teoria internalizacji kładzie nacisk na wykorzystywanie określonych przewag przedsiębiorstwa we własnym zakresie, w ramach własnej międzynarodowej struktury organizacyjnej, a nie przez wykorzystanie porozumień kontraktowych. Proces ten oznacza internacjonalizację przedsiębiorstwa przez internalizację.

W koncepcji przewagi internalizacyjnej wykorzystuje się elementy teorii transakcji wewnętrznych oraz teorii kosztów transakcyjnych. Pierwsza z tych teorii powstała w wyniku zakwestionowania przez R.H. Coase jednego z założeń ekonomii neo-

<sup>8</sup> J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Internationalization of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, nr 1, cyt. za: A. Zorska, *Ku globalizacji...*, s. 63.



klasycznej, mówiącej o doskonałym funkcjonowaniu rynku. Stwierdził on, że część transakcji rynkowych jest zastępowana transakcjami wewnątrz przedsiębiorstwa, ze względu na wyższe koszty ich realizacji drogą rynkową. Powstawanie tzw. kosztów transakcyjnych jest wynikiem niedoskonałego funkcjonowania rynku. Jego przyczyny tkwią w trudnościach przy pozyskiwaniu informacji, czy też przy przewidywaniu kosztów i efektów związanych z daną transakcją.

Głównym motywem internalizacji przedsiębiorstw są rosnące koszty transakcyjne, a także dążenie do obniżenia lub wyeliminowania ryzyka, które zwykle towarzyszy transakcjom zawierającym z innymi podmiotami.

Przedsiębiorstwo stara się unikać lub minimalizować koszty transakcyjne właśnie poprzez tworzenie wewnętrznego rynku, czego konsekwencją jest hierarchizacja firmy. Wykorzystanie wewnętrznych rynków umożliwia korporacji efektywną alokację zarówno czynników wytwórczych, jak i wytworzonych dóbr i usług, a także wiedzy. Wiedza ma najczęściej charakter specyficzny dla danego przedsiębiorstwa i stanowi wyznacznik jego przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwom zależy na zachowaniu wiedzy, gdyż konkurenci mogliby osłabić jego pozycję na rynku. Zatem wykorzystanie wiedzy w ramach wewnętrznego rynku przedsiębiorstwa często jest rozwiązaniem najkorzystniejszym, umożliwia zwrot kosztów poniesionych na badania i rozwój, który byłby utrudniony ze względu na niedoskonały charakter rynku. Rynek wiedzy jest niedoskonały, ponieważ występują na nim trudności związane z oszacowaniem wartości wiedzy i wyznaczeniem jej ceny.

Teoria lokalizacji identyfikuje zestaw przesłanek internacjonalizacji, ujmując je w cztery grupy:

- polityczno-prawne warunki dla inwestycji zagranicznych w danym kraju, tworzące tzw. klimat inwestowania w danym kraju, np. ustawowe regulacje, stabilność polityczna czy nastawienie społeczne do inwestycji zagranicznych,
- ekonomiczne, obejmujące poziom i zróżnicowanie cen czynników wytwórczych, ich dostępność i jakość,
- rynkowe, w tym wielkość rynku, jego dynamika czy struktura konkurencji,
- handlowe, obejmujące instrumenty i procedury właściwe dla handlu zagranicznego i polityki celnej – stawki cel, przepisy, procedury graniczne, kontyngenty i inne instrumenty ingerencji państwa i ochrony protekcyjnej własnego obszaru celnego; nastawienie konsumentów do obcych towarów<sup>9</sup>.

Wymienione czynniki mogą mieć wpływ na wybór kraju, na którego terytorium przedsiębiorstwo podejmie ekspansję. Korzyści, które oferuje dana lokalizacja, mają charakter potencjalny, tzn. mogą wystąpić, jeśli będą pozostawały w racjonalnym zestawieniu ze specyficznymi cechami przedsiębiorstwa.

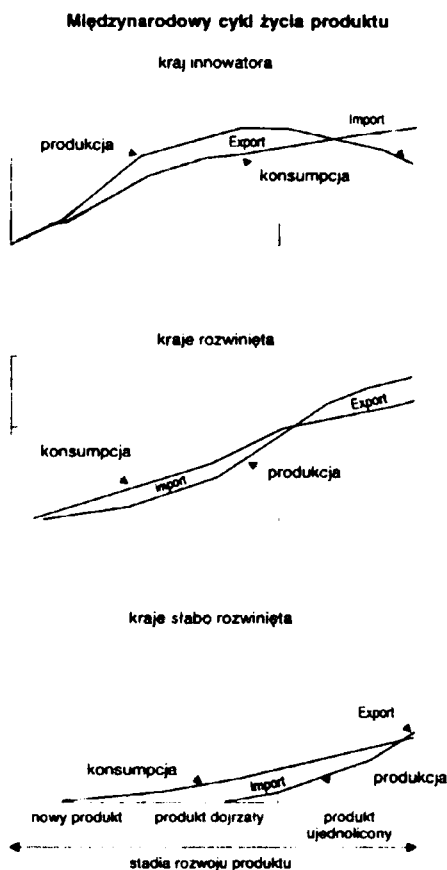
<sup>9</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 41.

## 1.1. Teoretyczne ujęcia międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

Próba wyjaśnienia internacjonalizacji przedsiębiorstw została podjęta w teorii międzynarodowego cyklu życia produktu.

Twórcą tej teorii jest M.V. Posner<sup>10</sup>, ale rozwinął ją i wykorzystał do interpretacji zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw I.R. Vernon<sup>11</sup>.

W koncepcji międzynarodowego cyklu życia produktu można wyróżnić trzy fazy: fazę produktu innowacyjnego, fazę produktu dojrzałego oraz fazę produktu standaryzowanego (ujednoliconego) (rys. 1.1.).



Rys. 1.1. Międzynarodowy cykl życia produktu

Źródło: W.J. Keegen, M.C. Green, *Principles of Global Marketing*, Prentice Hall 1997, s. 38.

<sup>10</sup> M.V. Posner, *International Trade and Technological change*, „Oxford Economic Papers” 1961, nr 13.

<sup>11</sup> I.R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, nr 2.

Faza pierwsza produktu innowacyjnego obejmuje produkcję i sprzedaż nowego produktu na rynku krajowym innowatora. Wskutek relatywnie niewielkiej skali produkcji i sprzedaży, konieczności pokrywania wcześniej poniesionych nakładów na badania i rozwój produktu oraz potrzeby intensywnej promocji, jednostkowe koszty produkcji i sprzedaży są wysokie. W miarę napływania sygnałów rynkowych następuje ulepszanie produktu. Pod koniec fazy innowacyjnej firma rozpoczyna niewielki eksport do krajów o podobnym, wysokim poziomie rozwoju gospodarczego.

Następnie w drugiej, fazie dojrzałości, produkt traci cechy nowości, zwiększa się możliwość uzyskania korzyści skali. W miarę nasycania rynku krajowego innowator dokonuje sprzedaży za granicę patentów i *know-how*, a z czasem lokalizuje tam produkcję w filiach lub spółkach *joint ventures*.

W trzeciej fazie cyklu życia tzw. produktu standaryzowanego, w miarę rozwoju produkcji i sprzedaży na rynkach krajów rozwiniętych, ich producenci podejmują eksport produktu na rynki trzecie, zwiększając konkurencję wobec innowatora. Relatywnie wysokie koszty produkcji w krajach rozwiniętych powodują, że producenci przenoszą swoją produkcję do krajów, gdzie cena siły roboczej i surowców jest niższa. Rozwijają się tam produkcja i eksport danego produktu do krajów wyżej rozwiniętych i kraju innowatora. W efekcie w fazie produktu dojrzałego i standaryzowanego na rynku innowatora pojawia się i rozwija import wyrobu początkowo z krajów rozwiniętych, a następnie z krajów rozwijających się. Wzrost importu zaostrza konkurencję na rynku kraju innowatora i w krajach rozwiniętych. Zmusza to do rezygnacji z produkcji danego produktu w kraju innowatora, przejścia z roli eksportera do roli importera produktu i podjęcia nowych innowacji.

Do teorii międzynarodowego cyklu życia produktu I.R. Vernona wprowadzono liczne zmiany i modyfikacje. Tak np. J.G. Diebold wysunął przypuszczenie, że o miejscu lokalizacji produkcji decyduje nie tylko poziom rozwoju technologicznego stanowiący podstawę wyodrębniania faz w międzynarodowym cyklu życia produktu, ale także poziom wiedzy menedżerskiej<sup>12</sup>.

W latach siedemdziesiątych I.R. Vernon rozszerzył ogólne założenia modelu o elementy teorii konkurencji monopolistycznej. Każdej fazie cyklu życia przyporządkował odpowiedni stopień rozwoju oligopolu. Zatem produkt innowacyjny wytworzony jest przez oligopol innowacyjny, produkt dojrzały przez oligopol dojrzały, natomiast produkt standaryzowany przez oligopol schyłkowy.

W pierwszej fazie mamy do czynienia z przewagami wynikającymi z wyłączności dysponowania nowoczesnymi czynnikami wytwórczymi, szczególnie nowoczesną technologią. Na tym etapie przedsiębiorstwo wprowadzające nowy produkt chro-

<sup>12</sup> J.G. Diebold, *Is the Gap Technical*, „Foreign Affairs” 1968, nr 1.

nione jest barierą innowacyjności. Bariera ta maleje w miarę upływu czasu. W kolejnej fazie oligopolu dojrzałego przewaga przedsiębiorstwa wynika z możliwości czerpania korzyści ze skali produkcji. W fazie standaryzacji i oligopolu schyłkowego wymienione bariery tracą na znaczeniu, a produkcja podejmowana jest tam, gdzie koszty są najniższe, a więc przeważnie w krajach rozwijających się.

Niektórzy krytycy tej koncepcji, np. Ph. Kotler, uważają, że taki sposób postępowania przedsiębiorstw ma obecnie mniejsze znaczenie, ponieważ korporacje transnarodowe posiadają sieć powiązań w skali globalnej. Umożliwia im to wprowadzenie innowacji w dowolnym miejscu na świecie, a następnie przekazywanie tych produktów na rynki różnych krajów, niekoniecznie w kolejności zgodnej z tą wytyczoną przez teorię międzynarodowego cyklu życia produktu<sup>13</sup>. F. Bradley wskazuje, że sekwencyjne przenoszenie produkcji na rynki zagraniczne staje się coraz mniej wyraźne w związku z dynamiką zmian w otoczeniu międzynarodowym, procesami integracyjnymi, szybkim rozwojem i rozprzestrzenianiem się technologii w skali światowej, globalnym dostępem do telekomunikacji i informatyki, a przede wszystkim rosnącą konkurencją na rynku międzynarodowym<sup>14</sup>.

Teoria obszarów walutowych R.Z. Alibera, zakłada istnienie jednolitego obszaru walutowego oraz zróżnicowanych obszarów celnych. Autor wyjaśnia istotę i mechanizm internacjonalizacji zróżnicowaniem cel, wielkością rynku, kosztami związanymi z prowadzeniem działalności za granicą. Im niższe są cła, tym bardziej opłacalny jest eksport. W sytuacji, gdy potencjalny rynek zbytu jest mały i chroniony wysokimi cłami, przekazanie licencji staje się uzasadnione. Natomiast inwestowanie za granicą jest korzystne, gdy rośnie pojemność rynku pozwalająca na generowanie korzyści skali. W tej teorii zakłada się również, że różnice poziomów kursów walutowych w skali międzynarodowej stymulują przepływ bezpośrednich inwestycji z krajów o walucie mocnej do krajów o walucie słabszej.

Teoria R.Z. Alibera spotkała się z krytyką z powodu jednostronności, niezbyt realnych założeń, a także dlatego, że nie uwzględnia faktu, iż w praktyce firma działająca w skali międzynarodowej może stosunkowo łatwo uzyskać dostęp do tańszych kredytów lokalnych zamiast finansować nakłady, posługując się walutą kraju pochodzenia inwestora. Ponadto teoria ta nie bierze pod uwagę m.in. inwestycji krzyżujących się ani też struktury branżowej inwestycji<sup>15</sup>.

Teoria reakcji oligopolistycznej F.T. Knickerbockera kładzie główny akcent na efekt naśladownictwa zachowań rynkowych innych firm, funkcjonujących w danym sektorze. W teorii tej przyjęto, że firmy reprezentujące gałęzie przemysłu amerykań-

<sup>13</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 334.

<sup>14</sup> F. Bradley, *International Marketing Strategy*, 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Harlow 2002, s. 257, cyt. za: E. Duliniec, *Cykl życia produktu w marketingu międzynarodowym*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 1.

<sup>15</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 38 i nast.

skiego o strukturze oligopolistycznej mają dobre rozpoznanie wzajemnych pozycji i decydują się na strategię naśladownictwa, zamiast podejmować bezpośrednią rywalizację. Naśladownictwo jest również wyrazem dążenia do zapewnienia sobie udziału w korzystaniu z rosnącego zasobu wiedzy i doświadczeń gromadzonych przez rywali, którzy już podjęli ekspansję na rynki zagraniczne.

Przedstawione modele internacjonalizacji stanowią uproszczenie złożonej rzeczywistości i nie wyjaśniają w pełni przyczyn stopnia otwarcia gospodarki danego kraju na współpracę międzynarodową oraz podejmowania przez przedsiębiorstwa działań na rynkach zagranicznych. Wydaje się że dążąc do wyjaśnienia natury internacjonalizacji na płaszczyźnie teoretycznej, na osiągnięcia poszczególnych podejść badawczych należy spojrzeć łącznie. Teorie wieloczynnikowe, tj. teoria portfela, a w szczególności eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga, nawiązując do wcześniejszych koncepcji, bardziej kompleksowo wskazuje na zróżnicowane motywy leżące u podstaw internacjonalizacji.

Teoria portfela wskazuje na korzyści płynące z podjęcia działalności w kilku krajach o różnym stopniu współzależności<sup>16</sup>. Takie rozproszenie obszarów pozwala na zredukowanie ryzyka, gdyż w ramach całego portfela można łatwiej zarządzać przepływami finansowymi. Międzynarodowa dywersyfikacja może uwzględniać wahania koniunktury w odniesieniu do różnych produktów oferowanych na poszczególnych rynkach zagranicznych, brać pod uwagę zróżnicowanie faz cyklu życia produktu czy też różne obszary walutowe i rynki o różnym stopniu stabilizacji politycznej. Za twórcę tej teorii uważa się H.M. Markowitza. Podstawowym jej założeniem jest stwierdzenie, że inwestor kieruje się w swych decyzjach nie tylko chęcią uzyskania maksymalnego zysku, ale także zmniejszenia ryzyka.

Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga jest obecnie uważana za teorię najbardziej rozbudowaną i o dużych walorach poznawczych w odniesieniu do procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw<sup>17</sup>. Według J.H. Dunninga zagraniczna działalność firm zależy od trzech grup czynników:

- posiadania przez przedsiębiorstwo przewagi nad konkurentami zagranicznymi w zakresie technologii, organizacji, umiejętności menedżerskich, dostępu do określonych rynków, źródeł zaopatrzenia itp.,
- wykorzystania posiadanych aktywów bezpośrednio, bez udostępniania innym firmom,
- korzystnej lokalizacji produkcji za granicą.

<sup>16</sup> J.S. Lizondo, *Foreign Direct Investment*, w: R.Z. Aliber, R.W. Cline, *Readings in International Business*, Massachusetts Institute of Technology (eds.) Massachusetts 1993, s. 87-88.

<sup>17</sup> J.H. Dunning, *Toward an Eclectic Paradigm, "Transnational Corporations"* 1992, Vol. 1, nr 1; K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 86 i nast.; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 47 i nast.; A. Zorska, *Ku globalizacji?*..., s. 60 i nast.

## 1.1. Teoretyczne ujęcia międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

Spełnienie wszystkich trzech warunków zapewnia zagranicznemu przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad lokalnymi firmami, na którą składają się:

- specyficzne przewagi własnościowe (*ownership specific advantages*), które są efektem spełnienia pierwszego warunku,
- specyficzne przewagi internalizacji (*internalization specific advantages*), które powstają w wyniku spełnienia drugiego warunku,
- specyficzne przewagi lokalizacyjne (*location specific advantage*), wynikające ze spełnienia trzeciego warunku.

W ramach wymienionych przewag J.H. Dunning wskazał determinanty internacjonalizacji, które przedstawia tabela 1.3.

Tab. 1.3. Przewagi przedsiębiorstwa podejmującego ekspansję na rynki zagraniczne

Specyficzne przewagi własnościowe
<p>1. Przewagi wynikające z zasobów przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wielkość i pozycja rynkowa przedsiębiorstwa</li><li>• Umiejętność różnicowania produktu i procesu produkcyjnego</li><li>• Posiadanie chronionej technologii i marki handlowej</li><li>• Stosowanie nowoczesnych systemów zarządzania, organizacji i marketingu</li><li>• Potencjał badawczo-rozwojowy</li><li>• Wykwalifikowana i doświadczona kadra</li><li>• Wyłączy lub uprzywilejowany dostęp do czynników wytwórczych</li><li>• Wyłączy lub uprzywilejowany dostęp do rynków zbytu</li></ul> <p>2. Przewagi transnarodowych korporacji w stosunku do nowo powstałych przedsiębiorstw:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dostęp do zasobów posiadanych przez korporacje</li><li>• Korzystanie ze scentralizowanych form zakupu czynników wytwórczych</li><li>• Korzystanie z wewnętrznego rynku korporacji</li><li>• Centralizacja potencjału produkcyjnego, finansowego, marketingowego</li></ul> <p>3. Przewagi związane z międzynarodową działalnością przedsiębiorstwa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lepsze wykorzystanie przewag wymienionych w pkt 1. i 2.</li><li>• Łatwiejszy dostęp do rynków</li><li>• Większa wiedza z zakresu rynków, informacji, lokalizacji zasobów</li><li>• Możliwość wykorzystania różnic w wyposażeniu rynków zagranicznych w czynniki wytwórcze</li><li>• Możliwość wykorzystania różnic w kursach walut</li><li>• Możliwość międzynarodowej specjalizacji produkcji</li><li>• Dywersyfikacja ryzyka związanego z działalnością firmy</li></ul>

Tab. 1.3. ciąg dalszy

Specyficzne przewagi internalizacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych</li> <li>• Unikanie kosztów związanych z prawną ochroną własności aktywów</li> <li>• Zmniejszenie niepewności występującej przy zakupie niektórych czynników wytwórczych</li> <li>• Większa swoboda w polityce cenowej w przypadku braku możliwości zróżnicowania cen na niektórych rynkach</li> <li>• Lepsza kontrola wytwarzanych produktów</li> <li>• Kontrola źródeł zaopatrzenia</li> <li>• Unikanie lub korzystanie z interwencjonizmu państwowego (cła, ograniczenia handlowe, zróżnicowanie cen i podatków, kontrola cen itp.)</li> <li>• Stosowanie strategii konkurencyjnej w skali międzynarodowej</li> <li>• Pełniejsze wykorzystanie przewag własnościowych wymienionych w pkt 2.</li> </ul>
Specyficzne przewagi lokalizacyjne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przestrzenne rozmieszczenie produkcji i dystrybucji</li> <li>• Ceny, jakość i wydajność czynników wytwórczych</li> <li>• Koszty transportu i komunikowania się</li> <li>• Interwencjonizm państwowy</li> <li>• Klimat inwestycyjny</li> <li>• Stan infrastruktury</li> <li>• Dystans psychiczny (różnice językowe, kulturowe, zwyczajowe)</li> <li>• Stopień korzyści skali produkcji</li> </ul>

Źródło: K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 88–89.

Sformułowana w oparciu o powyższe warunki teoria produkcji międzynarodowej zyskała miano paradygmatu OLI (O – *ownership*, L – *location*, I – *internalization*).

Układ i siła działania czynników określających przewagę konkurencyjną umożliwia wyjaśnienie alternatywnych sposobów działalności przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach, w formie: eksportu, porozumień umownych czy bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W oparciu o teorię J.H. Dunninga możliwe jest stosunkowo dokładne wyjaśnienie zmian intensywności, form i kierunków ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Krytycy teorii J.H. Dunninga zwracają jednak uwagę, że choć wskazuje ona szereg determinant internacjonalizacji, to nie uzasadnia i nie antycypuje ich ważności. Z przedstawionych warunków wynika, że im większa jest względna przewaga własnościowa przedsiębiorstwa, tym silniejsze są bodźce do wykorzystania jej w ramach własnych struktur organizacyjnych i jednostek za granicą. Im większe są korzyści z internalizacji oraz z lokalizacji produkcji lub zbytu

za granicą, tym silniejsze są bodźce do angażowania się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Teoria J.H. Dunninga łączy w sobie zarówno podejście makro-, jak i mikroekonomiczne, co pozwala bardziej kompleksowo wyjaśniać złożoną treść internacjonalizacji procesów i zjawisk o charakterze mikroekonomicznym, ale odbywających się w makroekonomicznym otoczeniu.

Próby objaśnienia zjawiska internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw zamieszczono w wielu omówionych teoriach makroekonomicznych: klasycznej i neoklasycznej teorii handlu zagranicznego, ponadto w teoriach neoczynnikowych i neotechnologicznych.

Istotny postęp w badaniach nad inwestycjami zagranicznymi związany jest z koncepcjami mikroekonomicznymi, które uwzględniają w analizie teorię przedsiębiorstwa i struktury rynku. Jak się wydaje, żadna z istniejących teorii nie ma charakteru w pełni ogólnego i uniwersalnego w związku z tym, iż problem internacjonalizacji jest bardzo skomplikowany i złożony i nie pozwala na stworzenie jednej całościowej teorii.

W praktyce funkcjonuje wiele teorii w pewnym stopniu uzupełniających się, częściowo zaś konkurencyjnych wobec siebie. Wygląda jednak na to, że największe walory można przypisać eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga oraz teorii portfelowej, ponieważ łączą w sobie kilka komplementarnych ujęć i stwarzają właściwe ramy teoretyczne do analizy konkretnych form i przejawów internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym także motywów i przesłanek ich ekspansji zagranicznej oraz strategii ich zachowań rynkowych. Jednak istotnym mankamentem tych teorii jest słabe wyeksponowanie marketingowych przesłanek internacjonalizacji.



## 1.2. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Cechą współczesnego rozwoju gospodarki staje się proces jej umiędzynarodowienia, co oznacza wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami, ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami<sup>18</sup>.

Internacjonalizacja gospodarki i sektorów działalności przedsiębiorstw jest funkcją skłonności i motywów firm do ekspansji zagranicznej i inwestowania w swój rozwój poza granicami państwa, w tym także wchodzenia w różnorodne formy współpracy z partnerami zagranicznymi. Decyzje o inwestowaniu poza granicami kraju, tak jak i wszystkie pozostałe decyzje alokacyjne w gospodarce rynkowej, oparte są na wynikach kompleksowego rachunku ekonomicznego, w którym przedmiot kalkulacji stanowią, z jednej strony, określone motywy i spodziewane efekty działania, z drugiej zaś – potencjalne koszty i uwarunkowania funkcjonowania.

Internacjonalizacja – w przekonaniu wielu autorów – oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą<sup>19</sup>. Tak np. D.F. Kuratko i H. Welsch są zdania, iż umiędzynarodowienie działalności gospodarczej może być postrzegane jako wynik łańcuchowego procesu stopniowego dostosowywania się do zmieniających się warunków w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu. Ten proces przebiega stopniowo, w miarę zwiększania się ryzyka i zaangażowania się firmy wraz z nabywaniem przez przedsiębiorców wiedzy poprzez doświadczenie<sup>20</sup>.

Z kolei zdaniem Z. Pierścionka umiędzynarodowienie firmy przejawia się w jej dużym zaangażowaniu w operacje na rynkach światowych, oznacza jej intensywne i wielostronne powiązania międzynarodowe<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja*..., s. 11.

<sup>19</sup> R. Heim, *Internationale Markteintrittsstrategien*, Josef Eul Verlag, Köln 1997, s. 12-13; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja*..., s. 19; J.W. Wiktor, *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod. red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 27.

<sup>20</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 47.

<sup>21</sup> Z. PierścioneK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 454.

W powyższych definicjach internacjonalizacja traktowana jest głównie jako proces. Proces ten jednak jest ściśle związany z podejściem instytucjonalnym, ponieważ intensywność i wielostronność zaangażowania za granicą pozostaje w relacji z formą wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne oraz z jego rozwojem. Proces ten – co trzeba podkreślić – jest także efektem wyboru przez menadżerów określonego sposobu postępowania.

W literaturze istnieją różne sposoby interpretacji internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Można je pogrupować i wskazać trzy sposoby rozumienia internacjonalizacji:

- jako procesu (ujęcie dynamiczne),
- instytucjonalnie (ujęcie statyczne),
- behawiorystycznie (ujęcie nawiązujące do sposobu postępowania)<sup>22</sup>.

Internacjonalizacja w ujęciu procesowym<sup>23</sup> charakteryzuje się sekwencyjnym przechodzeniem przedsiębiorstwa przez kolejne formy ekspansji na rynki zagraniczne, tj. od eksportu, poprzez *joint venture* do inwestycji bezpośrednich<sup>24</sup> oraz rozwoju przedsiębiorstwa – od przedsiębiorstwa narodowego, przez przedsiębiorstwo międzynarodowe i wielonarodowe do przedsiębiorstwa światowego (globalnego). Globalizacja jest więc najwyższym stopniem internacjonalizacji<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwo nie musi jednak przechodzić przez wszystkie kolejne fazy. Internacjonalizacja, w zależności od sytuacji tak w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie, czy też od motywów podejmowania ekspansji na rynki zagraniczne, może przebiegać w odmienny sposób. Nową tendencją wśród małych i średnich firm jest bowiem rozpoczynanie przez przedsiębiorstwa działalności międzynarodowej czy globalnej od chwili ich powstania. Są to „urodzeni globaliści” (*born global*). Nasilanie się tej tendencji jest wynikiem nowych warunków rynkowych, zmian w technologii wytwarzania, transportu, komunikacji, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menadżerów. Przedsiębiorstwa te są związane z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unikatowe produkty<sup>26</sup>.

Analiza internacjonalizacji jako zjawiska instytucjonalnego (drugie podejście) łączy się z możliwością wykorzystania zróżnicowanych form organizacyjnych związanych z różnym stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

<sup>22</sup> G. Albaumb, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Ltd. 1998, s. 1; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 19.

<sup>23</sup> Proces to zmiany zachodzące w kolejnych stadiach rozwoju – zob. W. Kapaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 407.

<sup>24</sup> Szerzej na ten temat pkt 1.4.

<sup>25</sup> U. Krystek, E. Zur, *Handbuch Internationalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag Berlin, Heidelberg 2002, s. 5.

<sup>26</sup> S. Hollensen, *Global Marketing*, Pearson Education Limited 2001, s. 65–69; J. Mengele, *Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, s. 10; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 32; I. Rutkowski, *Nowe zjawiska w marketingu międzynarodowym*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego...*, s. 20.

Przedsiębiorstwo krajowe to takie, które koncentruje się na swym rynku krajowym, a eksport postrzega jako działanie potencjalne. Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest nadal zorientowane głównie na rynek krajowy, który wciąż uważany jest za pierwszoplanowy. Działa na obszarze kilku krajów, przy czym w jednym z nich, najczęściej w kraju „macierzystym”, scentralizowane są kluczowe decyzje i główna działalność<sup>27</sup>. Strategia firmy polega na oferowaniu tych samych produktów na rynkach zagranicznych.

Przedsiębiorstwo wielonarodowe funkcjonuje na obszarze wielu krajów, dostrzegając fakt, że aby odnieść sukces na rynkach zagranicznych, musi dostosować działania marketingowe do różnic występujących między krajami. Działania tych organizacji opierają się na adaptacji do unikalnych i odmiennych aspektów poszczególnych rynków.

Natomiast przedsiębiorstwo globalne traktuje świat jako jeden rynek, a jego cechą charakterystyczną jest dążenie do standaryzacji działań<sup>28</sup>. Fakt, że obszarem funkcjonowania firmy globalnej jest rynek światowy nie oznacza, że jej produkty i usługi są sprzedawane we wszystkich krajach świata. Zdaniem K. Omahe podstawowym warunkiem, aby przedsiębiorstwo mogło być globalnym, jest sprzedaż produktów i usług na obszarze trzech rynków (tzw. Triady): rynku krajów Unii Europejskiej, krajów północnoamerykańskich NAFTA oraz krajów Azji Południowo-Wschodniej (z dominującą pozycją Japonii). Działanie przedsiębiorstwa na rynku światowym oznacza, że przy wyborze produktów i usług rozważa się segmenty potencjalnych klientów, odwołując się do uniwersalnych cech społeczności światowej<sup>29</sup>. Coraz więcej ludzi powadzi zbliżony styl życia, ma podobne aspiracje konsumpcyjne i zawodowe, podobnie się odżywia i ubiera czy spędza wolny czas. Poszukuje w coraz większym stopniu tych samych dóbr, usług i wartości<sup>30</sup>.

Statyczny obraz internacjonalizacji daje zastosowanie pewnych wskaźników, które informują o intensywności umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, charakteryzując umiędzynarodowienie za pomocą stopnia samodzielności przedsiębiorstwa w realizacji tej strategii, a także analizując internacjonalizację jako zjawisko instytucjonalne.

Najważniejsze wskaźniki, które znajdują zastosowanie przy badaniu intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa, to: liczba obsługiwanych rynków, udział

<sup>27</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 75.

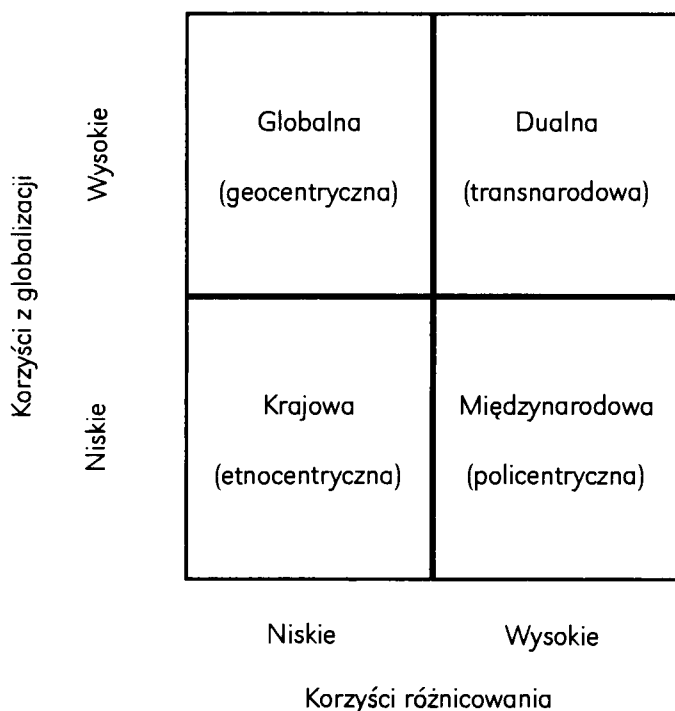
<sup>28</sup> J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 359–360, szeroką dyskusję nad pojęciem i istotą przedsiębiorstw międzynarodowych, wielonarodowych i globalnych prowadzi A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 17–30 oraz J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 29–30.

<sup>29</sup> Zob.: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 22; S. Kasiewicz, *Globalizacja działalności operacyjnej*, w: *Bariera internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod. red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 83.

<sup>30</sup> Th. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61.

wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa, udział obrotów zagranicznych w całkowitych obrotach firmy, udział zysku realizowanego za granicą w globalnym zysku przedsiębiorstwa, udziały w rynkach zagranicznych, udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa<sup>31</sup>.

Trzeci, behawiorystyczny sposób interpretacji internacjonalizacji odnosi się do postępowania kierownictwa przedsiębiorstwa międzynarodowego. Zgodnie z poglądem H.V. Perlmuttera można wskazać cztery orientacje w postępowaniu menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych: etnocentryczną, policentryczną, globalną i dualną<sup>32</sup> (zob. rys. 1.2.).



Rys. 1.2. Orientacje przedsiębiorstw międzynarodowych

Źródło: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationale...*, s. 18.

<sup>31</sup> G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing...*, s. 3; U. Krystek, E. Zur, *Handbuch Internationalisierung...*, s. 5, J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 24-28.

<sup>32</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationale Marketing-Politik*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1997, s. 17-18, zob. też: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja...*, s. 119-122; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 31-32.

W modelu behawiorystycznym w początkowej fazie internacjonalizacji działań kierownictwo przedsiębiorstwa przyjmuje orientację etnocentryczną. Menedżerowie koncentrują się głównie na swym rynku krajowym, ale starają się także wykorzystywać możliwości zawierania efektywnych transakcji zagranicznych, głównie eksportowych. Działania przedsiębiorstwa skupiają się przede wszystkim na utrzymaniu pozycji na rynku krajowym. Natomiast w operacjach zagranicznych firma przyjmuje podobne sposoby zachowań, wartości, podobne techniki działań marketingowych itp. jak na rynku krajowym.

Następną w procesie internacjonalizacji działań stanowi orientacja policentryczna. W tym przypadku przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Polega ona głównie na tworzeniu za granicą swych filii i zakładów produkcyjnych. W celu łatwiejszego wejścia na rynek są tworzone *joint venture* z partnerami lokalnymi. Działania te mają sprzyjać dostosowawczemu różnicowaniu programów marketingowych firmy.

Przejście od orientacji policentrycznej do geocentrycznej oznacza, że menedżerowie przedsiębiorstwa decydują się na stosowanie strategii globalnej. Celem tej strategii jest poprawa międzynarodowej konkurencyjności dzięki stworzeniu ze wszystkich działań przedsiębiorstwa jednolitego systemu. Skrajny model przedsiębiorstwa globalnego oznacza lokalizację poszczególnych działań przedsiębiorstwa w całości w jednym z krajów. Ujednolicony produkt spełniający normy światowych standardów jakości, technologii, bezpieczeństwa, ekologii itp. oraz standardowe pozostałe instrumenty marketingu-mix, wraz z globalnie określoną lokalizacją poszczególnych działalności przedsiębiorstwa – pozwalają na maksymalizację specjalizacji i efektu skali.

U podstaw strategii dualnej (transnarodowej) leży dążenie do osiągnięcia korzyści z globalnej integracji i konieczność dostosowania się do warunków lokalnych. Przymus lokalnego dostosowania się jest najczęściej wynikiem protekcyjnych środków podejmowanych przez kraje goszczące. Strategia dualna stanowi najtrudniejszą formę umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, wymagającą dużych umiejętności menedżerskich i jest przeważnie realizowana przez przedsiębiorstwa transnarodowe<sup>33</sup>.

Według H.V. Perlmuttera i D. Heenana, zwolenników behawioralnego ujęcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, czyste formy wyróżnionych zachowań przedsiębiorstw w rzeczywistości nie występują. Przedsiębiorstwa stosują strategie podobne do sformułowanych modeli, zatem można je uznać za modele eklektyczne<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 76.

<sup>34</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja...*, s. 122.

## 1.3. Przedsiębiorstwo międzynarodowe

Przedsiębiorstwo stanowi podstawowy podmiot działalności gospodarczej. W ujęciu ekonomicznym przedsiębiorstwo to osoba lub zespół osób wyposażonych w majątek, prowadzących działalność gospodarczą, wyodrębnione pod względem ekonomicznym i prawnym<sup>35</sup>. Wyodrębnienie pod względem ekonomicznym oznacza, że jest ono wydzielone z całokształtu działalności gospodarczej realizowanej w gospodarce tak pod względem majątkowym, jak i rachunkowym. Natomiast prawne wyodrębnienie przedsiębiorstwa jest efektem jego podmiotowości prawnej. Podstawową cechą przedsiębiorstwa jest samodzielność ekonomiczna i finansowa. Przedsiębiorstwo podejmuje decyzje ekonomiczne we własnym zakresie, na własny koszt i ryzyko, pokrywa wszystkie wydatki przychodami z własnej działalności oraz uzyskuje nadwyżkę finansową<sup>36</sup>. Każde przedsiębiorstwo może konkurować na rynku krajowym lub międzynarodowym.

R.W. Griffin uważa, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest ulokowane głównie w jednym kraju, jednak znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach. Natomiast proces internacjonalizacji prowadzi do powstawania przedsiębiorstw wielonarodowych, funkcjonujących na rynku światowym, na którym firmy nabywają surowce, pożyczają środki, wytwarzają produkty i następnie je sprzedają<sup>37</sup>. C. Bartlett i S. Ghosal za firmy wielonarodowe uznają takie, które reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków. Skutkuje to silnym wewnętrznym

<sup>35</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 60.

<sup>36</sup> Z. Dach, *Podstawy mikroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Synaba, Kraków 2001, s. 74.

<sup>37</sup> W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 168-169.

róznicowaniem i stosunkowo słabymi mechanizmami integracyjnymi<sup>38</sup>. Największy stopień umiędzynarodowienia działalności gospodarczej reprezentują przedsiębiorstwa globalne.

Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwowe i nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego<sup>39</sup>. W przedsiębiorstwach globalnych rynek wielu krajów świata traktowany jest zasadniczo w sposób homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jako jeden zintegrowany system. Zdaniem A.K. Koźmińskiego firma globalna to przedsiębiorstwo transnarodowe, które swym zasięgiem obejmuje cały rynek światowy<sup>40</sup>. M.K. Nowakowski z kolei twierdzi, że korporacja transnarodowa jest organizacją, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek w różnych krajach) z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne<sup>41</sup>. Zatem nie własność zasobów, lecz zdolność organizowania, koordynowania oraz integrowania działań różnych jednostek do realizacji przyjętej strategii jest uważana obecnie za specyficzny atrybut korporacji transnarodowych. W literaturze podejmuje się też próbę uściślenia pojęcia „transnarodowy”, uznając, że opisuje ono sposób prowadzenia, koordynacji i kontroli działalności w wielu krajach, prowadzonej w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>42</sup>. Zgodnie z koncepcją P. Dickena globalizacja działalności na poziomie przedsiębiorstwa, w szczególności korporacji transnarodowej, polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji oraz realizujących je jednostek<sup>43</sup>. Integracja funkcjonalna oznacza powiązanie i skoordynowanie działań w różnych jednostkach organizacyjnych (centrali, filii, wspólnych przedsięwzięć czy też innych firm powiązanych aliansami strategicznymi), rozlokowanych w wielu różnych krajach. R.G. Schroeder za firmę globalną uznaje taką, która sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym<sup>44</sup>.

Przyjmując typologię opartą na kryterium stopnia internacjonalizacji działalności, przedsiębiorstwa międzynarodowe, wielonarodowe, globalne czy transnarodowe wyrażają kolejno stadia, w które wkracza przedsiębiorstwo na drodze umiędzynarodowienia swojej działalności (tab. 1.4.).

<sup>38</sup> C. Bartlett, S. Ghosal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson, London 1989, za: A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 23.

<sup>39</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 168–169.

<sup>40</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 23.

<sup>41</sup> *Biznes międzynarodowy...*, s. 244.

<sup>42</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 3–4.

<sup>43</sup> A. Zarska, *Ku globalizacji?...*, s. 20.

<sup>44</sup> R.G. Schroeder, *Operations Management Decisions Making in the Operations Function*, IV ed., McGraw-Hill Inc. 1993, s. 805–806, cyt. za: S. Kasiewicz, *Globalizacja działalności...*, s. 82.

Tab. 1.4. Klasyfikacja przedsiębiorstw według etapów internacjonalizacji

Wyszczególnienie	
przedsiębiorstwo międzynarodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jest ulokowane głównie w jednym kraju, jednak znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach (R.W. Griffin)</li> <li>• charakteryzuje się ograniczonym zasięgiem geograficznym, działając na obszarze kilku krajów, przy czym na obszarze jednego kraju, najczęściej macierzystego, scentralizowane są główne decyzje i kluczowa działalność (M.J. Stankiewicz)</li> </ul>
przedsiębiorstwo wielonarodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcjonuje na rynku światowym, na którym nabywa surowce, pożycza środki, wytwarza produkty i następnie je sprzedaje (R.W. Griffin)</li> <li>• reaguje na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków (C. Bartlett i S. Ghosal)</li> <li>• działa na obszarze wielu krajów, charakteryzuje się zróżnicowaniem produktu i strategii marketingowej, rozproszoną lokalizacją produkcji i decentralizacją zarządzania (M.J. Stankiewicz)</li> </ul>
przedsiębiorstwo globalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działa ponad granicami państwowymi i nie jest powiązane z żadnym krajem jako macierzystym (R.W. Griffin)</li> <li>• obejmuje swym zasięgiem cały rynek światowy (A.K. Koźmiński)</li> <li>• sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym (R.G. Schroeder)</li> </ul>
przedsiębiorstwo transnarodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncepcja jego działalności polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji oraz realizujących je jednostek (P. Dicken)</li> <li>• łączy zalety przedsiębiorstw globalnych (specjalizacja i efekty skali) ze zróżnicowanymi geograficznie wymaganiami odbiorców (M.J. Stankiewicz)</li> <li>• optymalizuje ekonomiczne efekty realizacji zadań produkcyjno-handlowych w układzie ogólnoswiatowym i jednocześnie dostosowuje się do wymagań lokalnych rynków oraz aktywizuje uczenie się i przepływ innowacji w całym systemie korporacyjnym (Ch. A. Bartlett, S. Ghosal)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



Każde z tych przedsiębiorstw prowadzi działalność międzynarodową i wydaje się, że dla uproszczenia uzasadnione jest nazywanie ich międzynarodowymi w wymiarze prowadzonych przez nie operacji.

Klasyfikację przedsiębiorstw według wartości przychodów corocznie prezentuje czasopismo „Fortune”, podając ranking 500 korporacji będących największymi potęgami handlowymi w skali globalnej. Listę przedsiębiorstw o największej wartości przychodów ze sprzedaży przedstawia tab. 1.4.

Tab. 1.5. Korporacje o największych przychodach ze sprzedaży w roku 2007

Lp.	Nazwa firmy	Przychody (w mld USD)	Zyski (w mld USD)	Kraj pochodzenia
1.	Wal-Mart Stores	351,1	11,3	USA
2.	Exxon Mobil	347,3	39,5	USA
3.	Royal Dutch/Shell	318,8	25,4	W. Brytania Holandia
4.	BP	274,3	22,0	W. Brytania
5.	General Motors	207,3	-1,9	USA
6.	Toyota Motor	204,7	14,1	Japonia
7.	Chevron	200,5	17,1	USA
8.	Daimler Chrysler	190,2	4,0	Niemcy
9.	ConocoPhilips	172,5	15,6	USA
10.	Total	168,4	14,8	Francja
11.	General Electric	168,3	20,8	USA
12.	Ford Motor	160,1	8,1	USA
13.	ING Group	158,3	9,7	Holandia
14.	Citigroup	146,8	21,5	USA
15.	AXA	139,7	6,4	Francja

### 1.3. Przedsiębiorstwo międzynarodowe

16.	Volkswagen	132,3	3,4	Niemcy
17.	Sinopec	131,6	3,7	Chiny
18.	Crédit Agricole	128,5	9,0	Francja
19.	Allianz	125,3	8,8	Niemcy
20.	Fortis	121,2	5,5	Belgia Holandia

Źródło: [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)

## 1.4. Znaczenie internacjonalizacji

### 1.4.1. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce kraju goszczącego

Przedsiębiorstwa międzynarodowe są podmiotami o ogromnej sile oddziaływania na państwa i innych uczestników stosunków międzynarodowych. Pełnią one ważną rolę wobec państw, a także całego środowiska międzynarodowego. Można wskazać istotne funkcje przedsiębiorstw międzynarodowych w stosunku do gospodarki światowej, ale także wobec państw, z których pochodzą, jak i tych, w których prowadzą działalność. Przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą oddziaływać w sposób bardzo korzystny, ale także można wskazać negatywne efekty ich funkcjonowania<sup>45</sup>.

Realizując ekspansję, przedsiębiorstwa międzynarodowe dokonują przemieszczenia zasobów i zdolności wytwórczych, pobudzają wzrost i efektywność gospodarczą, przyczyniają się do restrukturyzacji sektorów i przedsiębiorstw, aktywizują konkurencję i lokalną przedsiębiorczość, umacniają międzynarodowe powiązania i współzależności ekonomiczne<sup>46</sup>. Z punktu widzenia państw goszczących najważniejszym bezpośrednim skutkiem wejścia zagranicznego przedsiębiorstwa na dany rynek jest transfer kapitału i technologii, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji gospodarczej i pozycji państwa na arenie międzynarodowej. Napływ kapitału, szczególnie w przypadku inwestycji typu *greenfield*, może spowodować wzrost zatrudnienia w kraju przyjmującym. Z kolei wzrost zatrudnienia powinien nieść ze sobą wzrost płac oraz popytu wewnętrznego i w konsekwencji doprowadzić do ogólnego pobudzenia działalności produkcyjnej w kraju.

Niezwykle istotny jest też transfer technologii i wiedzy dokonywany przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. Wchodząc na przykład w powiązania kooperacyjne z firmami kraju przyjmującego, przedsiębiorstwa te dostarczają nie tylko środki fi-

<sup>45</sup> A. Zorska, *Efekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w gospodarkach krajów goszczących*, „Master of Business Administration”, 2006, nr 5 (82).

<sup>46</sup> *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, pod red. A. Zorskiej, Difin, Warszawa 2002, s. 34.

nansowe, ale także technologię, wysoko wykwalifikowaną kadrę menedżerską, wiedzę i zdobyte doświadczenie.

Wśród pozytywnych gospodarczych funkcji przedsiębiorstw międzynarodowych należy także wskazać na fakt, że inwestorzy zagraniczni znacznie chętniej niż krajowi rozwijają działalność w regionach o trudnych warunkach, tzn. słabej infrastrukturze i wysokiej stopie bezrobocia. Zwykle jest to efekt stosowanego przez państwa systemu zachęt dla inwestorów w postaci wakacji podatkowych czy specjalnych stref ekonomicznych.

Kolejną istotną dla kraju goszczącego korzyścią wynikającą z ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych jest poprawa jakości zarządzania, dokonywana przez zmiany stylu oraz wprowadzanie nowoczesnych technik i procedur. Relatywnie łatwa ich identyfikacja przez przedsiębiorstwa kraju przyjmującego prowadzi do upowszechnienia nowatorskich rozwiązań, stając się ważnym elementem podnoszącym zdolność konkurencyjną gospodarki kraju goszczącego.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest istotna nie tylko ze względu na uzupełnienie deficytu kapitału inwestycyjnego gospodarki kraju przyjmującego, ale również ze względu na możliwość wyrównania stanu bilansu płatniczego<sup>47</sup>. Napływ kapitału zagranicznego zapisywany jest na rachunku obrotów kapitałowych po stronie przychodów, ponadto w dłuższym okresie może przyczynić się do poprawy stanu bilansu płatniczego poprzez zwiększenie eksportu towarów.

Wśród pozytywnych skutków działalności przedsiębiorstw międzynarodowych można także wskazać na wzrost jakości dóbr i usług krajowych w związku ze zwiększoną konkurencją ze strony podmiotów zagranicznych.

Podsumowując, wypada stwierdzić, że jeśli przedsiębiorstwa międzynarodowe pochodzą z krajów o wyższym poziomie rozwoju i oprócz kapitału wnoszą również technologię i wiedzę, mogą stać się stymulatorem procesu rozwojowego i przyczynić się do podniesienia konkurencyjności gospodarki kraju goszczącego na rynkach światowych.

Oprócz pozytywnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych można również podać potencjalne efekty negatywne. Wśród efektów negatywnych wskazuje się przede wszystkim na zwiększenie konkurencji wobec słabszych przedsiębiorstw krajowych i groźbę ich wyeliminowania z rynku. Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych może także prowadzić do uzależnienia gospodarek krajowych od obcego kapitału, a w konsekwencji do przejmowania kontroli nad branżami. Dalej wymienia się możliwy niekorzystny wpływ działalności przedsiębiorstw międzynarodowych na bilans płatniczy danego państwa w przypadku

<sup>47</sup> Szerzej na ten temat: W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004, s. 359–360.

transferu zysków, opłat za prawa autorskie, licencje, a także z uwagi na zwiększony import dokonywany przez inwestorów w postaci sprzętu, narzędzi czy półproduktów. Negatywnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych może być pogłębianie nierównomierności rozwoju regionów kraju przyjmującego, w wyniku koncentracji inwestycji w wielkich aglomeracjach i ośrodkach przemysłowych oraz w branżach najlepiej rozwiniętych i gwarantujących szybki zysk. Nie należy też zapominać o pogorszeniu stanu środowiska naturalnego w wyniku przenoszenia „brudnych technologii” do krajów o zmniejszonych wymaganiach w zakresie ochrony środowiska. Pozytywne i negatywne skutki działania przedsiębiorstw międzynarodowych dla kraju goszczącego przedstawia tab. 1.6.

Tab. 1.6. Pozytywne i negatywne skutki działania przedsiębiorstw międzynarodowych dla kraju goszczącego

Skutki pozytywne	Skutki negatywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>wypełnienie luki niedoboru kapitałowego,</li> <li>transfer nowoczesnych technologii, wiedzy i umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania</li> <li>otwieranie kanałów dystrybucyjnych w skali międzynarodowej</li> <li>tworzenie nowych miejsc pracy, sprzyjanie podnoszeniu kwalifikacji kadry</li> <li>łagodzenie deficytu rachunku bieżącego bilansu płatniczego</li> <li>pobudzenie działalności producentów krajowych, podniesienie jakości wyrobów w wyniku zwiększenia konkurencji na rynku lokalnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przejmowanie kontroli nad niektórymi branżami przez zwiększenie konkurencji, której firmy lokalne nie są w stanie sprostać</li> <li>ograniczenie zdolności rozwojowej miejscowych firm poprzez osłabienie ich pozycji na rynku</li> <li>ryzyko nieuczciwej konkurencji</li> <li>przejmowanie miejscowych przedsiębiorstw w celu przejęcia ich rynku lub ich likwidacji</li> <li>wzrost bezrobocia w wyniku wprowadzania kapitałochłonnych technologii i wypierania z rynku miejscowych firm</li> <li>zmniejszenie wpływów budżetowych przez transfer zysków czy opłaty licencyjne,</li> <li>pogłębianie nierównomierności rozwoju regionów</li> <li>pogarszanie stanu środowiska naturalnego w wyniku wprowadzania „brudnych technologii”</li> </ul>

Źródło: A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 202.

### 1.4.2. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce kraju macierzystego

Przedsiębiorstwa międzynarodowe przynoszą wiele korzyści także krajom, z których się wywodzą. Z pewnością mają one pozytywny wpływ na bilans płatniczy państwa eksportującego kapitał, z tytułu napływów w postaci transferowanych zysków czy opłat od praw autorskich i licencji oraz poprzez eksport towarów z kraju pochodzenia do obsługiwanych rynków zagranicznych (tab. 1.7.).

Ekspansja przedsiębiorstw na rynki zagraniczne przyczynia się także do poprawy konkurencyjności firm krajowych i pozyskania rynków zbytu dla towarów krajowych, a co za tym idzie – do umocnienia pozycji danej gospodarki w systemie światowym.

Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych może być również rozpatrywana w kategoriach oddziaływania negatywnego. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa działalności zagranicznej, szczególnie aliansów kapitałowych oraz inwestycji bezpośrednich, wiąże się z możliwością utraty miejsc pracy w kraju macierzystym na rzecz kraju przyjmującego. Ponadto zwraca się uwagę na niekorzystny wpływ działalności za granicą na bilans płatniczy. Oprócz odpływu kapitału możliwa jest sytuacja, w której państwo wysyłające będzie musiało importować towary, których produkcję przeniesiono za granicę. Należy też zwrócić uwagę na problem „nieodpłatnego” udostępnienia technologii i *know-how*, które dokonuje się wraz z podjęciem działalności przedsiębiorstwa za granicą. Tym samym kraj goszczący otrzymuje technologię czy też *know-how*, które finansował kraj wysyłający np. w formie dotacji na prace badawczo-rozwojowe.

Tab. 1.7. Pozytywne i negatywne skutki działania przedsiębiorstw międzynarodowych dla kraju macierzystego

Skutki pozytywne	Skutki negatywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozszerzenie rynków działania</li> <li>• poprawa pozycji konkurencyjnej własnych firm i całej gospodarki</li> <li>• zwiększenie wpływów do budżetu państwa</li> <li>• poprawa bilansu płatniczego w wyniku m.in. transferu zysków do kraju macierzystego oraz zwiększenia eksportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli państwa nad działalnością własnych przedsiębiorstw</li> <li>• w związku z ekspansją nie powstają nowe miejsca pracy w kraju macierzystym</li> <li>• możliwe zachwianie równowagi bilansu płatniczego</li> </ul>

Źródło: A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 202.

### 1.4.3. Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich

W roku 2004 zahamowano została tendencja spadku wartości światowych przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, który miał miejsce latach 2001–2003. Wartość odpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w skali światowej wyniosła w 2004 roku 730 mld dolarów, a w 2005 prawie 780 mld dolarów, wobec 617 mld dolarów w roku 2003. Odwrócony został trend w globalnych przepływach inwestycyjnych, wystąpiły jednak znaczne różnice między regionami świata i grupami krajów. Wśród odbiorców bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie w 2005 roku dominowała Wielka Brytania (po raz pierwszy od 1977 roku), która wyprzedziła USA i której przypadły inwestycje w wysokości 164,5 mld dolarów.

Drugie miejsce w roku 2005 zajęły Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, gdzie w roku 2005 napłynęły inwestycje o wartości 99,4 mld dolarów. Około jednej trzeciej wartości tych inwestycji zasililo sektor finansów i ubezpieczeń. W poprzednich latach USA dominowały na świecie wśród odbiorców bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Trzecie miejsce zajęły Chiny. Napływ kapitału zagranicznego do tego kraju osiągnął rekordową jak dotąd wartość 72,4 mld dolarów. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne lokowane dotychczas w Chinach to przede wszystkim inwestycje typu *greenfield*. W roku 2004 ponadnarodowe fuzje i przejęcia w Chinach osiągnęły wartość 6,8 mld dolarów, a w 2005 roku aż 33 mld dolarów. Chiny okazały się liderem wśród grupy krajów rozwijających się. Warto też podkreślić, że Chiny w coraz większym zakresie same zaczynają występować w roli inwestora zagranicznego.

W ocenie UNCTAD przesunięcie napływu inwestycji bezpośrednich w kierunku krajów mniej rozwiniętych jest rezultatem strategii korporacji transnarodowych, które starając się o poprawę swojej konkurencyjności, podejmują ekspansję na szybko rozwijające się rynki i poszukują nowych sposobów ograniczania kosztów. Ponadto wzrost cen światowych wielu surowców jest dodatkowym czynnikiem stymulującym napływ inwestycji bezpośrednich do tych krajów rozwijających się, które dysponują bogatymi zasobami naturalnymi.

Wśród krajów rozwijających się największy wzrost napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2005 roku nastąpił w Azji – o 30% w stosunku do roku 2004.

Inwestycje zagraniczne napływające do Polski, jak wskazują badania Instytutu Koniunktur i Ceł Handlu Zagranicznego oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, pobudzają wzrost gospodarki, tworzą nowe miejsca pracy, wpływają na poprawę konkurencyjności produkcji, zwiększają eksport, przyspieszają stosowanie nowej organizacji produkcji i efektywnego zarządzania, sprzyjają powstawaniu i umocnieniu się prorynkowych orientacji w zarządzaniu i kulturze przedsiębiorstw.

## 1.4 Znaczenie internacjonalizacji

W pozyskiwaniu inwestorów zagranicznych Polska napotyka silną konkurencję ze strony innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, ale także ze strony innych regionów świata. O napływ inwestycji zabiegają kraje wysoko rozwinięte i rozwijające się. Poważnym konkurentem w przyciąganiu kapitału zagranicznego w skali światowej są Chiny, szybko rozwijające się kraje azjatyckie, kraje Ameryki Łacińskiej oraz niektóre kraje Afryki (zob. tab. 1.8.).

Tab. 1.8. Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie w latach 2002–2005 (w mld dolarów)

Wyszczególnienie	Napływ inwestycji bezpośrednich				Odływ inwestycji			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Świat	716,1	632,6	648,1	916,3	652,2	616,9	730,3	778,7
Unia Europejska	420,4	338,7	216,4	421,9	384,5	372,4	279,8	554,8
Unia Europejska 15, w tym:	397,1	326,6	196,1	387,9	383,1	369,1	276,3	549,0
Belgia	15,6	32,1	34,4	23,7	12,7	36,9	26,1	22,9
Francja	49,0	42,5	24,3	63,6	50,4	53,1	47,8	115,7
Hiszpania	43,7	29,0	18,4	23,0	101,0	59,0	60,5	38,8
Wielka Brytania	24,0	20,3	78,4	164,5	50,3	66,5	65,4	101,1
Włochy	14,5	16,4	16,8	20,0	17,1	9,1	19,3	39,7
Unia Europejska 10, w tym:	23,4	12,1	20,4	34,0	1,4	3,3	3,5	5,8
Polska	4,1	4,1	6,2	7,7	0,3	0,8	1,5	
Czechy	8,5	2,1	4,5	11,0	b.d.	0,2	1,0	0,9
Węgry	3,0	2,2	4,2	6,7	b.d.	1,6	1,1	1,3
Pozaeuropejskie kraje rozwinięte, w tym:	120,2	82,8	156,6	108,7	203,0	187,3	327,9	27,4
Australia	15,6	7,0	42,6	-34,5	7,9	15,3	16,3	-40,9
USA	71,3	56,8	95,9	99,4	134,9	119,4	229,3	-12,7
Kanada	21,5	6,3	6,3	33,8	26,8	21,5	47,4	34,1
Japonia	9,2	6,3	7,8	2,8	32,3	28,8	31,0	45,8



Azja, w tym:	92,0	101,3	1	47,5	1	99,6	36,0	17,2	69,4	83,6
Chiny	52,7	53,5	60,6	72,4			2,5	-0,1	1,8	11,3
Hong Kong	9,7	13,6	34,0	35,9			17,5	5,5	39,8	32,6
Indie	3,4	4,3	5,3	6,6			1,1	0,9	2,2	1,4
Korea Płd.	3,0	3,8	7,7	7,2			2,6	3,4	4,8	4,3
Singapur	5,8	9,3	16,1	20,1			4,1	3,7	1	0,7
Afryka	13,0	18,0	18,1	30,7			0,4	1,2	2,8	1,1
Ameryka łacińska i Karaiby, w tym:	50,5	46,9	67,5	103,7			11,3	10,6	10,9	32,8
Argentyna	2,1	1,9	4,2	4,7			0,6	0,8	0,3	1,2
Brazylia	16,6	10,1	18,2	15,1			2,5	0,2	9,5	2,5
Chile	2,6	4,4	7,6	6,7			0,3	1,9	0,9	2,1
Meksyk	15,1	11,4	16,6	18,1			0,9	1,8	2,2	6,2
Europejskie kraje WNP, w tym:	4,5	9,6	13,7	27,2			3,9	10,4	9,5	15,1
Rosja	3,5	8,0	11,7	14,6			3,5	9,7	9,6	13,1
Ukraina	0,7	1,4	1,7	7,8			b.d.	0,0	0,0	0,3

Źródło: World Investment Report, United Nations, New York and Geneva 2005; za: U. Kopeć, *Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. B. Durka, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005, s. 176–177 i s. 185; M. Błaszczuk, *Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. J. Chojny, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2006, s. 138–139.

O kapitał zagraniczny trzeba więc zabiegać, tworząc odpowiedni klimat inwestycyjny. Działania w tym zakresie prowadzi Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIZ), powstała w czerwcu 2003 roku w wyniku połączenia Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) oraz Polskiej Agencji Informacji (PAI). Podstawowym celem agencji są działania na rzecz zwiększenia inwestycji zagranicznych w Polsce oraz ich ukierunkowanie na priorytetowe branże i regiony kraju. Cel ten jest realizowany przez<sup>48</sup>:

- promocję Polski jako atrakcyjnego miejsca lokalizacji inwestycji,
- udzielanie bezpośredniej pomocy inwestorom zagranicznym w trakcie realizacji inwestycji,
- gromadzenie, opracowywanie i udzielanie informacji dotyczących możliwości i warunków inwestowania w Polsce,

<sup>48</sup> W. Dąbrowski, *Zarządzanie promocją bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. Z. Olesińskiego, PWE, Warszawa 1998, s. 18–19.

- doradztwo skierowane do władz administracyjnych dotyczące tworzenia korzystnego klimatu inwestycyjnego.

Promocja Polski wśród inwestorów odbywa się przez reklamę skierowaną do odbiorcy zagranicznego i polskiego, działania *public relations* np. tworzenie odpowiedniego klimatu między agencją a jej klientami, rozwój kontaktów ze środkami masowego przekazu, organizowanie konferencji, seminariów oraz targów.

Celem promocji na rynku krajowym było budowanie wśród przedstawicieli władz szczebla centralnego i lokalnego, instytucji gospodarczych i reprezentantów polskiego biznesu pozytywnego wizerunku PALiZ jako instytucji, która pośredniczy w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy stroną polską i inwestorem zagranicznym, udziela pomocy w rozwoju promocji regionalnej, pomaga firmom polskim w znalezieniu zagranicznego partnera, jest wiarygodnym źródłem informacji dotyczących warunków inwestowania w Polsce. Istotne znaczenie miało również współtworzenie pozytywnego nastawienia społeczeństwa polskiego do inwestycji zagranicznych. Natomiast działania podejmowane na rynkach zagranicznych miały na celu kształtowanie wizerunku Polski jako atrakcyjnego miejsca podejmowania inwestycji<sup>49</sup>.

Wśród wielu korzyści, jakie niesie ze sobą napływ inwestorów zagranicznych na rynek polski na szczególne podkreślenie zasługuje przyspieszenie transformacji systemowej oraz podniesienie poziomu konkurencyjności gospodarki. Zagraniczni partnerzy wchodząc w kooperację z polskimi przedsiębiorstwami przełamują wewnętrzne bariery konkurencyjności tych przedsiębiorstw. Wnoszą kapitał, technologię, kwalifikacje, nowoczesne metody zarządzania, organizacji i marketingu<sup>50</sup>. Ponadto wielu inwestorów zagranicznych udostępnia swoje sieci zbytu. W rezultacie zwiększa się konkurencyjność przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, a pośrednio konkurencyjność niektórych branż i całej polskiej gospodarki. Pozytywny wpływ kapitału zagranicznego na polską gospodarkę nie ogranicza się bowiem wyłącznie do przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, lecz poprzez efekt odbicia wpływa również na przedsiębiorstwa krajowe. Konieczność sprostanienia narastającej konkurencji wywołuje w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim pozytywne zmiany, pobudza unowocześnienie potencjału produkcyjnego i struktury produkcji, stymuluje wprowadzenie nowych technologii oraz zmian w zarządzaniu i organizacji firmy.

<sup>49</sup> Szerzej na ten temat jw., s. 30–35; A. Zorska, *Efekty zagranicznych inwestycji...*.

<sup>50</sup> Szerzej na ten temat np.: A. Zorska, *Efekty zagranicznych inwestycji...*; B. Durka, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. Z. Olesińskiego, PWE, Warszawa 1998, s. 18–19; J.W. Wiktor, R. Zembura, A. Żbikowska, *Sposób podejścia do rynku jako wyróżnik orientacji marketingowej firm z kapitałem zagranicznym w Polsce (w świetle wyników badań empirycznych)*, w: *Marketing. Paradygmaty Zastosowania. Przełom wieków*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 208–218.

We współczesnej gospodarce światowej o konkurencyjności poszczególnych krajów decydują w dużym stopniu czynniki jakościowe, w tym nowoczesne technologie. Efektywnym kanałem transferu nowoczesnych technologii i pobudzania innowacyjności polskiej gospodarki są przedsiębiorstwa zagraniczne działające na rynku polskim.

Istotne zmiany wnoszą przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym w obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Znacznie wzrosło znaczenie wykształcenia i kwalifikacji. Przedsiębiorstwa *joint venture* stwarzają możliwości zdobywania wiedzy przez wspólne systemy szkolenia, w których dobór pracowników oraz programy są starannie zaplanowane. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi sprawia, że firmy z kapitałem zagranicznym znacznie efektywniej wykorzystują zatrudnionych niż przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie krajowym. Świadczy o tym wydajność pracy mierzona przychodami w przeliczeniu na jednego zatrudnionego.

Zazwyczaj wskazuje się następujące ujemne strony funkcjonowania firm zagranicznych:

- nastawienie firm zagranicznych na maksymalizację zysku, co może powodować ograniczenie działalności socjalnej w przedsiębiorstwach *joint venture*,
- zakres i profil działalności gospodarczej podporządkowane bywają potrzebom rynku zagranicznego i interesom własnym inwestora,
- spółka z partnerem krajowym jest także formą walki konkurencyjnej z nim, istnieje też groźba przejęcia partnera krajowego,
- wśród kadry kierowniczej dominują cudzoziemcy, ograniczając awanse specjalistom krajowym,
- firmy zagraniczne eliminują lub ograniczają działalność związkową,
- w wyborze kooperantów i dostawców firmy zagraniczne preferują również kontrahentów zagranicznych,
- przedsiębiorcy zagraniczni w wielu wypadkach są zainteresowani jedynie „eksploatacją” taniej siły roboczej przy minimalizowaniu wszelkich wydatków inwestycyjnych i rzeczowych,
- w przedsiębiorstwach zagranicznych dominuje chęć krótkookresowego maksymalizowania zysku nad długofalowym kształtowaniem koncepcji przedsiębiorstwa i orientacja na przyszłe zyski<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 316-319; A. Szromnik, *Inwestycje zagraniczne w miastach i regionach – główne korzyści oraz uwarunkowania*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod. red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 145-146.

## ROZDZIAŁ II

# Uwarunkowania i motywy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej .....	45
2.2. Zewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	54
2.3. Możliwości wewnętrzne przedsiębiorstwa .....	60
2.4 Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	63

## 2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej

Rzeczony procesy internacjonalizacji przedsiebiorstw wynika z wielu r33nnorodnych uwarunkowa33. Przechybiorstwa buduj33 swoj33 strategij33 rozwoju i konkurencji, bior33c pod uwag33 aktualny i przyszly stan otoczenia oraz wlasne mo33liwo33ci wykorzystania tworzonych przez otoczenie szans i przeciwdzia33ania zagro33eniom. Przes33anek ekspansji przedsiebiorstw na rynki zagraniczne nale33y szuka33 w nowych zjawiskach w szeroko rozumianym makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym. Problem ten mo33na rozpatrywa33, bior33c pod uwag33 trzy zasadnicze p33aszczyzny uwarunkowa33:

- pierwsz33 tworz33 tendencje rozwojowe w skali globalnej,
- drug33 - uwarunkowania zwi33zane z sytuacj33 na rynku krajowym, kt33ora mo33e stwarza33 korzystne przes33anki do internacjonalizacji oraz z sytuacj33 na konkretnym rynku zagranicznym, kt33ora z kolei mo33e zach33ca33 do ekspansji na dany rynek,
- trzecia wi333e si33 z mo33liwo33ciami wewn33trznymi przedsiebiorstwa (rys. 2.1.)<sup>1</sup>.

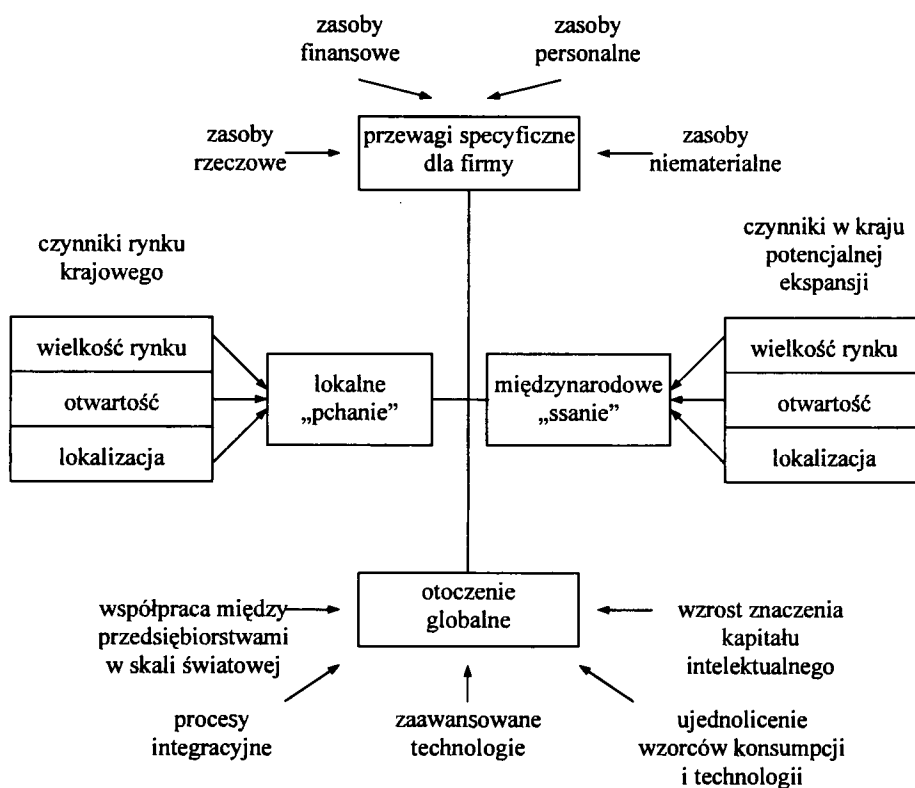
Najwa33niejszym w ostatnich latach zjawiskiem w gospodarce 33wiatowej jest tendencja do globalizacji rynk33w i zwi33zana z tym konieczno333 globalizacji zarz33dzania.

Globalizacja jest procesem bardzo szerokim i z3333onym, kt33ory toczy si33 zar33wno w sferze ekonomicznej, jak i spo33ecznej. Globalizacja jako proces ekonomiczny ma miejsce r33wnocze33nie na trzech poziomach: przedsiebiorstw, rynk33w/ga333zi (sektor33w) oraz gospodarki 33wiatowej. Zasadnicz33 cech33 globalizacji jest integrowanie dzia33a33, proces33w i podmiot33w w og3333no33wiatowy (globalny) system, funkcjonuj33cy na jednym z trzech poziom33w, ale powi33zany z innymi.

Globalizacja jest definiowana w literaturze bardzo r3333nie, g333wnie poprzez okre33lenie jej przyczyn czy czynnik33w maj33cych wp33yw na proces globalizacji. Najog33lniej mo33na stwierdzi33, 33e globalizacja oznacza og3333no33wiatow33, w3333nie globaln33, perspektyw33 dla konkretnych decyzji strategicznych i form aktywno33ci przedsiebiorstw uczestnicz33cych w mi33dzynarodowym podziale pracy, funkcjonuj33cych - w r3333nych

<sup>1</sup> R. Oc33kowska, *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiebiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2005, nr 677.

formach – na arenie rynku światowego. A. Zorska, wykorzystując elementy wielu definicji, określa globalizację jako „dokonujący się w świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzeniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoświatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach”<sup>2</sup>.



Rys. 2.1. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing and Export...*, s. 2.

<sup>2</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji?*..., s. 60–69.

## 2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej

Zdaniem R. Naruli i J.H. Dunninga globalizacja oznacza wzajemne uzależnienie, zbieżność wzorców konsumpcyjnych i technologii w różnych krajach, zwiększającą się internacjonalizację produkcji poprzez sieć filii oraz skracanie cykli technologicznych<sup>3</sup>.

Proces globalizacji obejmuje wzrost swobody przepływu kapitału, towarów, czynników produkcji między krajami. Oznacza zatem stopniowy zanik granic gospodarczych i jakościowy skok w mobilność czynników produkcji. Z tego punktu widzenia powstają nowy rynek i nowa gospodarka<sup>4</sup>.

Na poziomie przedsiębiorstwa globalizacja stanowi określoną koncepcję zarządzania firmą, a mianowicie zarządzanie w globalnym otoczeniu, tj. zorientowane na rynki światowe, konkurencję globalną oraz bazujące na globalnych czynnikach produkcji<sup>5</sup>.

W licznych pracach i studiach poświęconych globalizacji podkreśla się znaczenie różnych uwarunkowań makrootoczenia, głównie o charakterze społecznym, polityczno-prawnym, a także technicznym i technologicznym oraz konkurencyjnym, które determinują międzynarodową ekspansję przedsiębiorstw<sup>6</sup>.

Prekursorzy koncepcji globalizacji, a wśród nich Th. Levitt, F. Chuck, a także K. Omaha uważali, że świat stał się „wspólnym rynkiem”, na którym ludzie, niezależnie od swego miejsca zamieszkania, kupują te same produkty i dążą do podobnej jakości życia. Ujednolicenie gustów i sposobów życia klientów określono jako „kalifornizację potrzeb”. Przedsiębiorstwa działające w skali globalnej powinny więc skupić swoją uwagę na zaspakajaniu uniwersalnych potrzeb i zapomnieć o różnicach dzielących poszczególne kraje i narody<sup>7</sup>. Teza o pogłębiającym się ujednoliceniu potrzeb konsumentów na całym świecie znajduje potwierdzenie empiryczne, ale jednocześnie występuje tendencja do indywidualnego podejścia do klienta.

Czynniki polityczno-prawne można uznać za szczególnie istotne, ponieważ decydują o stopniu liberalizacji międzynarodowej wymiany gospodarczej. Czynniki te, będące rezultatem określonych decyzji politycznych parlamentów i rządów poszczególnych państw, mają fundamentalne znaczenie dla internacjonalizacji i dynamizowania współpracy gospodarczej w skali globalnej. Warto jednak pamiętać, że wcześniej państwa te wprowadzały bariery handlowe, które chroniły krajowe rynki przed obcymi

<sup>3</sup> R. Narula, J.H. Dunning, *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review” 1998, nr 7.

<sup>4</sup> W. Szymański, *Globalizacja, wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 15.

<sup>5</sup> Z. Pięćko, *Strategie konkurencji...*, s. 317.

<sup>6</sup> Szczególne znaczenie tych czynników podkreślono w pracy: *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 181–186; zob. też: A. Zorska, *Ku globalizacji?*..., s. 21; M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy - obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 30–31; G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia...*, s. 25.

<sup>7</sup> Th. Levitt, *The Globalization of Markets...*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61 F. Chuck, *Global Competition in the 1990*, „Journal of Business Strategy” 1983, vol. 3.



produktami i firmami. W związku z tym, że stopniowo wyczerpywały się możliwości rozwoju oparte na krajowych zasobach i rynkach, zaczęto ograniczać bariery, składając się do podejmowania eksportu oraz otwierania własnych rynków. Wielostronne porozumienia liberalizujące międzynarodową wymianę, likwidującą bariery celne, stawiającą na swobodę wymiany wolut i wolność w przepływie kapitału finansowego i intelektualnego, są przede wszystkim efektem negocjacji prowadzonych przez GATT<sup>8</sup> (General Agreement on Tariffs and Trade / Układ Ogólny w Sprawie Cel i Handlu), który został zastąpiony przez WTO (World Trade Organization / Światową Organizację Handlu). Pod auspicjami GATT odbyły się cztery rundy rokowań: Genewska (1947 r.), Kennedy'ego (1964–1967), Tokijska (1973–1979) oraz Urugwajska (1986–1994). W skali światowej przeciętne stawki celne na towary importowane zostały obniżone z ok. 40% w 1947 roku do ok. 5% w 1990 i 4,5% w 2000 roku<sup>9</sup>.

Swobodę międzynarodowej wymiany towarów, usług i czynników wytwórczych umożliwia regionalna integracja gospodarcza. „Polityka integracyjna obejmuje wspólnie prowadzone i zharmonizowane działania państw członkowskich danego ugrupowania, prowadzące do niwelowania barier i ujednolicania rynku, do tworzenia bardziej korzystnych warunków działania i rozszerzania współpracy podmiotów (obywateli, przedsiębiorstw), zlokalizowanych na terenie integrujących się krajów”<sup>10</sup>. Aktualnie funkcjonuje kilkanaście liczących się porozumień o regionalnej współpracy i integracji<sup>11</sup>. Szczególnie ważne są dwa: Unia Europejska i Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu (North American Free Trade Agreement – NAFTA).

Unia Europejska – w myśl założeń Traktatu z Maastricht (1992 r.) – opiera się na unii ekonomicznej oraz ekonomiczno-walutowej wyrażającej się w zniesieniu cel wewnątrznych, przyjęciu wspólnej zewnętrznej taryfy celnej, swobodnego przepływu towarów, usług, osób i kapitału. Pod względem potencjału Jednolity Rynek Wewnętrzny Unii Europejskiej jest największym, obok rynku państw NAFTA, subrynkiem współczesnej gospodarki światowej<sup>12</sup>. Strefa wolnego handlu NAFTA powstała 1 stycznia 1994 roku i objęła USA, Kanadę i Meksyk. Celem NAFTA jest liberalizacja

<sup>8</sup> GATT podpisały 30.10.1947 w Genewie 23 państwa. Układ wszedł w życie 1.01.1948. Na konferencji w Marakeszu (Maroko), 15.04.1994 GATT zastąpiono Światową Organizacją Handlu, do której przystąpiło 117 państw. Skupiła początkowo 90% potencjału światowego handlu. Polska przystąpiła do WTO 1.07.1995.

<sup>9</sup> P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki...*, s. 468–469; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 30–31.

<sup>10</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji?*..., s. 36; szerzej na temat procesów integracyjnych zob. m.in.: P. Bożyk, *Integracja gospodarcza w Europie i na świecie*, w: P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki...*, s. 503 i nast.

<sup>11</sup> Charakterystykę organizacji i porozumień międzynarodowych można znaleźć między innymi w pracach: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 38–46; P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki...*, s. 459–472; *Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków*, praca zbiorowa pod red. M. Piklikiewicza, Difin, Warszawa 2000, s. 199 i nast.; R.R. Ludwikowski, *Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego*, t. 1, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 99 i nast.

<sup>12</sup> Szerzej zob. np.: J.W. Wiktor, *Jednolity Rynek Wewnętrzny Unii Europejskiej – koncepcja i zasady funkcjonowania*, w: *Euromarketing. Koncepcje. Strategie. Metody*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 43–59; R.R. Ludwikowski, *Regulacje handlu...*, s. 101 i nast.

## 2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej

wzajemnego handlu towarami, a w konsekwencji przyspieszenie tempa jego rozwoju. Układ przewiduje likwidację ceł w handlu wzajemnym wyrobami przemysłowymi do stycznia 2008 roku<sup>13</sup>.

Do początku lat siedemdziesiątych międzynarodowy przepływ kapitału był ściśle kontrolowany. Za najważniejsze posunięcia w zakresie liberalizacji i aktywizacji międzynarodowych przepływów kapitału uważa się: powstanie rynków eurolutowych, odejście od sztywnych kursów walutowych ustalonych porozumieniem w Bretton Woods, wprowadzenie wielu nowych, pochodnych instrumentów finansowych w celu niwelowania skutków wahań kursów walut i stóp procentowych (opcje, swapy, kontrakty terminowe i inne)<sup>14</sup>.

Liberalizacja przepływów kapitałowych przyczyniła się jednocześnie do wzrostu zagranicznych inwestycji bezpośrednich<sup>15</sup>.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (Foreign Direct Investment - FDI) polegają na zakupie kontrolnych udziałów w już istniejących firmach, na tworzeniu nowych przedsiębiorstw lub filii, które najczęściej inwestują w budowę nowych zakładów (Green Field Investments)<sup>16</sup>.

Rozwój nowych technologii, zwłaszcza informacyjnych, ma stymulujący wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Rozwój nowoczesnych środków transportu i łączności umożliwił zmniejszenie odległości i czasu, dzielących producentów, dostawców i konsumentów na całym świecie. Oparte na nowych technologiach, szybkie i relatywnie tanie przetwarzanie i przepływy informacji umożliwiają sprawną koordynację działań w skali międzynarodowej. W wyniku coraz szybszych zmian zachodzących w otoczeniu czas staje się bardzo istotnym zasobem, którego wartość stale rośnie<sup>17</sup>.

Przełanką ekspansji przedsiębiorstw ściśle związanej z procesem globalizacji jest gwałtowny rozwój techniczno-technologiczny. Zjawisko to cechuje zwłaszcza przemysły wysokiej techniki: informatykę, elektronikę, biotechnologię, telekomunikację. W przemyśle tych wyprodukowanie nowego wyrobu jest tak kosztowne, że nawet przedsiębiorstwo będące liderem rynkowym nie może samo ponieść wszystkich kosztów związanych z rozwojem nowego produktu, lecz stara się rozłożyć ryzyko na większą liczbę partnerów.

Za bezpośrednią przyczynę wzrostu kosztów technologii K. Omaha uważa skracanie cyklu życia produktu oraz zjawisko rozpraszania technologii. Zjawisko rozpra-

<sup>13</sup> Szerzej zob. np.: R. R. Ludwikowski, *Regulacje handlu...*, s. 139-148.

<sup>14</sup> A.K. Sundram, J.S. Black, *The International Business Environment. Text and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1995, s. 13, za: A. Zorska, *Ku globalizacji?*..., s. 34.

<sup>15</sup> W. Szymański, *Globalizacja...*, s. 18-19.

<sup>16</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 36; przegląd definicji inwestycji bezpośrednich prezentuje K. Przybylska w pracy: *Determinanty...*, s. 13-16.

<sup>17</sup> J. Dietl, *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu*, w: *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, pod. red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 14.

szania technologii polega na szybszym niż dotychczas upowszechnianiu się nowych, kluczowych technologii oraz niemożności długiego utrzymywania przewagi konkurencyjnej, której źródłem jest wynaleziona przez przedsiębiorstwo technologia<sup>18</sup>. Szybkie przenikanie wynalazków i nowych technologii w połączeniu z coraz krótszym cyklem technologicznym powodują równie szybki spadek wartości nowych technologii i konieczność przyspieszenia prac nad nowymi generacjami wyrobów. Rozpraszanie się technologii powoduje utratę efektów doświadczeń liderów w sektorze i przyspieszenie wyścigu w zakresie badań i rozwoju. Wysokie koszty poniesione na nowe technologie może zrekompensować szybka komercjalizacja produktu. Realizację takiej strategii może dać połączenie wysiłków kilku firm. Dzięki dyfuzji technologii następuje wyrównywanie się zdolności technologicznych przedsiębiorstw zlokalizowanych w różnych krajach, określane mianem parytetu technologicznego (na poziomie krajów – konwergencja technologii)<sup>19</sup>.

Z analiz empirycznych wynika, że w pierwszej połowie XX wieku średni cykl życia większości wyrobów konsumpcyjnych przekraczał 20 lat, a w sektorach dynamicznych 10 lat. W latach osiemdziesiątych cykl życia wielu wyrobów nie przekroczył 2 lat<sup>20</sup>.

We współczesnym świecie tracą na znaczeniu interesy narodowe, a rzeczywistym podstawowym źródłem przewagi stają się ludzie wykształceni, w mniejszym zaś stopniu zasoby materialne czy możliwości militarne poszczególnych państw<sup>21</sup>. Może to sugerować, iż istotnym aspektem globalizacji jest zacieranie się różnic pomiędzy poszczególnymi narodami, a ponadto wiedza i kapitał intelektualny stają się kluczowym czynnikiem w walce konkurencyjnej<sup>22</sup>. Według P. Druckera wiedza w nowej gospodarce nie będzie jeszcze jednym czynnikiem produkcji – będzie czynnikiem podstawowym<sup>23</sup>. W warunkach burzliwego otoczenia lat dziewięćdziesiątych. przedsiębiorstwa przekształcają się w „organizacje uczące się”. Aby móc utrzymać swoją konkurencyjną pozycję, muszą stale generować nową wiedzę, upowszechniać ją wewnątrz organizacji i przekształcać w nowe kompetencje<sup>24</sup>.

Pod wpływem liberalizacji handlu międzynarodowego, ujednolicania i liberalizacji rynków kapitałowych, procesów integracyjnych, ujednolicania się wzorców konsumpcji, a także postępu technicznego, w znacznej mierze kształtują się też przemiany w mię-

<sup>18</sup> Szerzej: J. Sheth, G. Esghi, *Global Strategic Management Perspectives*, Cincinnati, West Chicago, Carrolltown, Livermore 1989, s. IX, cyt. za: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja...*, s. 65.

<sup>19</sup> Na ten temat zob. m.in. monografię K. Karcz, *Proces dyfuzji innowacji. Podejście marketingowe*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.

<sup>20</sup> W. Szymański, *Globalizacja...*, s. 58.

<sup>21</sup> K. Omaha, *The Border Less World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York-London 1990, cyt. za: Z. Pierścione, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 317; W. Szymański, *Globalizacja...*, s. 25-29.

<sup>22</sup> Zob. np. M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2; M. Szymura-Tyc, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.

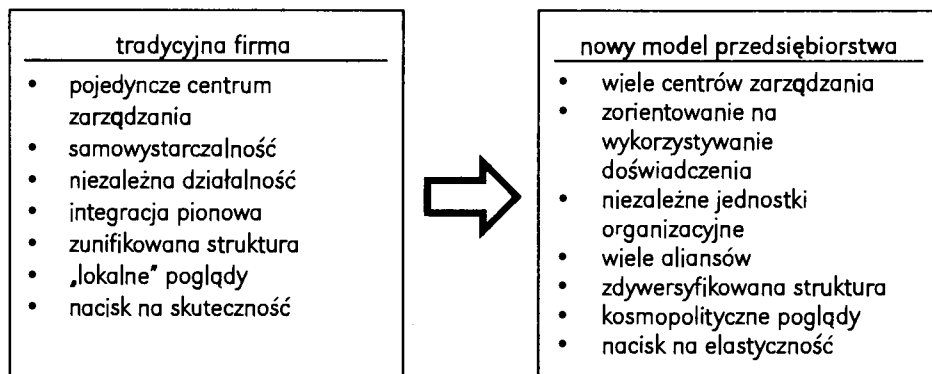
<sup>23</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 60.

<sup>24</sup> Szerzej zob. np.: J. Penc, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1; B. Mikul, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „Problemy Jakości”, styczeń 2002.

## 2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej

dzynarodowej konkurencji. Dokonują się istotne zmiany w zakresie podaży, popytu, a także warunków działania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

Obserwowane zmiany konkurencji są zarazem skutkiem i warunkiem globalizacji. Struktura i stopień ostrości walki konkurencyjnej bezpośrednio wpływają na wybierane przez przedsiębiorstwa strategie międzynarodowego rozwoju<sup>25</sup>. Konkurencja globalna stwarza nowe systemy powiązań, nową jakość postępu technicznego, nowe metody zdobywania przewagi konkurencyjnej<sup>26</sup>. Potrzebne są nowe modele organizacji, odmienne sposoby konfigurowania działań i nowe sposoby współpracy z otoczeniem. Przedsiębiorstwa muszą być na tyle elastyczne, aby mogły szybko dostosować się do zmieniającego się otoczenia, przewidywać, a przede wszystkim wyprzedzać pojawiające się zmiany. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele koncepcji nowoczesnego przedsiębiorstwa, które powinno sprostać wymogom globalizacji, np. inteligentne, wirtualne czy zwinne<sup>27</sup>. Jedną z takich koncepcji, którą promuje OECD, w związku z kreowaniem gospodarki opartej na wiedzy jest model przedsiębiorstwa elastycznego H. Bahramiego (zob. rys. 2.2.). W modelu tym zestawiono porównanie cech charakteryzujących przedsiębiorstwo „klasyczne” i „nowoczesne”. Dyskusyjne w modelu tym wydaje się jednak przeciwstawienie sobie skuteczności jako cechy przedsiębiorstwa tradycyjnego i elastyczności jako cechy przedsiębiorstwa nowoczesnego. Z całą pewnością bowiem przedsiębiorstwa nowoczesne, elastycznie reagujące na zmiany otoczenia rynkowego, kładą nacisk również na skuteczność podejmowanych działań.



Rys. 2.2. Model przedsiębiorstwa elastycznego

Źródła: H. Bahrami, *The Empowering Flexible Organization*, OECD, 1996, s. 18, cyt. za: G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania...*, s. 77.

<sup>25</sup> Strategor, *Zarządzanie...*, s. 185.

<sup>26</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji?*..., s. 32.

<sup>27</sup> Szeroko na ten temat piszą m.in.: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000; B. Mikulą, A. Pietruszka-Ortył, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 9-37.

Konkurowanie w skali globalnej umożliwiając innowacje ukierunkowane na tworzenie przewag konkurencyjnych. Koncepcję wielopłaszczyznowego modelu innowacji przedstawił P. Drucker, wskazując na następujące źródła innowacji: nową wiedzę, zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach, demografii, innowacje wynikające z potrzeb procesu, a także przedsiębiorczość<sup>28</sup>. Jej istota, jak pisze P. Drucker, polega bowiem na współzależności działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu. Nawiązuje w ten sposób do koncepcji J. Schumpetera, który uważa, że naturę przedsiębiorczości ściśle wyrażają elementy nowości i innowacji. Nie chodzi tylko o kreację nowości, lecz konceptualizację wszystkich sił działających w otoczeniu<sup>29</sup>. Przedsiębiorstwa muszą wykształcić zdolności do szybkich, strategicznych odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Powinny, według R.A. Bettisa i M.A. Hitta, opanować trzy umiejętności: wyczuwania zmian w otoczeniu, szybkiej konceptualizacji reakcji na te zmiany, przegrupowania zasobów dla realizacji tej odpowiedzi<sup>30</sup>.

Z kolei R.M. Kanter podkreśla, że nawet największe firmy muszą wykazywać cechy indywidualnego przedsiębiorcy, takie jak: elastyczność, zdolność reagowania i osobista inicjatywa, ale równocześnie łączyć je z dyscypliną charakterystyczną dla dużych firm oraz wykorzystać synergii pomiędzy poszczególnymi jej elementami, do czego potrzebna jest ogólna wizja firmy oraz kierunku, w jakim ona zmierza. Znajduje to wyraz w promowanym przez autorkę skrócie PAL.: *Pool* – łączyć zasoby z innymi, *Ally* – zawiązywać sojusze w celu wykorzystania sprzyjających okoliczności, *Link* – wiązać systemy w postaci spółek<sup>31</sup>.

Zdaniem D.P. Cushman i S.S. King zdobyciu tak rozumianej przewagi konkurencyjnej służy zarządzanie dynamiczne (*High Speed Management*), które cechuje:

- innowacyjność – zdolność do innowacji produktowych i procesowych, ale także strukturalnych i w sferze metod zarządzania,
- adaptacyjność – umiejętność dostosowania się do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurentów,
- elastyczność – zdolność do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw, realizacji przedsięwzięć wspólnych, tworzenia koalicji oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek,

<sup>28</sup> P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 44, za: G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, s. 56.

<sup>29</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja...*, s. 19.

<sup>30</sup> R.A. Bettis, M.A. Hitt, *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16, cyt. za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, 2002, s. 71.

<sup>31</sup> R.M. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Pitman Publishing, London 1989, s. 113 i nast.

## 2.1. Tendencje rozwojowe w skali globalnej

---

- efektywność – zdolność do utrzymania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie produktów, wydajności, dywidend dla inwestorów, zadowolenia z pracy, lojalności klientów, jakości wyrobów,
- szybkość – zdolność do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 9.

## 2.2. Zewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji odgrywa druga płaszczyzna uwarunkowań, a mianowicie otoczenie na rynku krajowym oraz potencjalnym rynku zagranicznym. Aktualne i przyszłe rozmiary rynku zagranicznego, struktura konkurencji oraz infrastruktura marketingowa stanowią najważniejsze parametry rynku kraju goszczącego<sup>33</sup>.

Jak wiadomo, w strukturze makrootoczenia przedsiębiorstw wyróżnia się czynniki ekonomiczne, polityczno-prawne, kulturowe, geograficzne, technologiczne i demograficzne (tab. 2.1.). Każdy z tych elementów poprzez pryzmat uwarunkowań potencjalnej internacjonalizacji i ekspansji zagranicznej ma istotne znaczenie i złożoną treść.

Tab. 2.1. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Czynniki	Przykłady
Uwarunkowania makrootoczenia	Ekonomiczne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wielkość rynku</li> <li>2. Produkt narodowy brutto</li> <li>3. Siła nabywcza ludności</li> <li>4. Dochód narodowy na mieszkańca</li> <li>5. Koszt kapitału</li> <li>6. Koszty pracy</li> </ol>
	Polityczno-prawne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polityka w zakresie kursów walut</li> <li>2. Reguły działania przedsiębiorstw zagranicznych</li> <li>3. Stabilność polityczna</li> <li>4. Zasady ochrony konkurencji</li> <li>5. Ochrona konsumentów</li> <li>6. Stabilność przepisów prawnych</li> </ol>

<sup>33</sup> G. Albaum, J. Stradskov, E. Duerr, *International Marketing...*, s. 63 i nast.

## 2.2. Zewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Uwarunkowania makrootoczenia	Kulturowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Religia</li> <li>2. Normy i wartości</li> <li>3. Nastawienie do produktów zagranicznych</li> <li>4. Poziom wykształcenia</li> <li>5. Czas pracy</li> </ol>
	Geograficzne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klimat</li> <li>2. Topografia</li> <li>3. Dostęp do surowców</li> </ol>
	Technologiczne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktura</li> <li>2. Tempo zmian technologicznych</li> <li>3. Dostęp do nowych technologii</li> <li>4. Technologia informatyczna i systemy komunikacji</li> </ol>
	Demograficzne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba ludności i tempo jej wzrostu</li> <li>2. Struktura wiekowa ludności</li> <li>3. Gęstość zaludnienia</li> <li>4. Geograficzne rozmieszczenie ludności</li> <li>5. Poziom wykształcenia</li> </ol>
Uwarunkowania sektorowe i konkurencyjne	Struktura sektora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forma rynku</li> <li>2. Bariery wejścia</li> <li>3. Intensywność kapitału w sektorze</li> <li>4. Zmiany technologiczne w sektorze</li> </ol>
	Konkurenci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rodzaj, liczba i wielkość konkurentów</li> <li>2. Intensywność konkurencji</li> <li>3. Program efektywnościowy konkurencji</li> <li>4. Udziały w rynku</li> </ol>
	Dostawcy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wskaźnik koncentracji</li> <li>2. Rodzaj, liczba i wielkość dostawców</li> <li>3. Jakość surowców i półfabrykatów</li> <li>4. Oferta siły roboczej i wysokość płac</li> </ol>



Uwarunkowania sektorowe i konkurencyjne	Odbiorcy finalni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wielkość i elastyczność popytu</li> <li>2. Struktura i dynamika popytu</li> <li>3. Wielkość segmentów rynku</li> <li>4. Wrażliwość cenowa</li> <li>5. Cykl życia produktów</li> </ol>
	Handel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Popyt handlu</li> <li>2. Możliwe zakupy handlowców</li> <li>3. Struktura kanałów dystrybucji</li> <li>4. Wskaźnik koncentracji handlu</li> </ol>
Uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa	Cele przedsiębiorstwa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misja firmy</li> <li>2. Cele odnośnie do rynków zagranicznych</li> </ol>
	Zasoby finansowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktura kapitału</li> <li>2. Płynność finansowa</li> <li>3. Wypłacalność kredytowa</li> </ol>
	Zasoby ludzkie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kwalifikacje personelu</li> <li>2. Doświadczenie na rynkach zagranicznych</li> </ol>
	Zasoby rzeczowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Istniejące zasoby rzeczowe</li> <li>2. Wykorzystanie zasobów rzeczowych</li> </ol>
	Produkt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podatność produktu na standaryzację</li> <li>2. Jakość produktu</li> <li>3. Inne osiągnięcia</li> </ol>
	Zasoby niematerialne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza</li> <li>2. Doświadczenie</li> <li>3. Tradycja</li> <li>4. Wizerunek firmy</li> <li>5. Kontakty</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *International Marketing...*, s. 15.

W odniesieniu do otoczenia ekonomicznego motywy możliwej ekspansji na rynki zagraniczne wiążą się z pogłębioną analizą i kalkulacją elementów dotyczących stanu gospodarki, takich jak: tempo jej wzrostu, ruchy cen, zmiany zatrudnienia, bilans płatniczy, stopa inwestycji ogółem i w danej branży, kursy wymiany walut, poziom inflacji. Szczególnie ważnym czynnikiem jest tempo wzrostu gospodarczego, gdyż

## 2.2. Zewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

wraz z poprawą sytuacji gospodarki poprawia się sytuacja nabywców i rośnie popyt stymulowany przez wzrost siły nabywczej. Równie ważnym czynnikiem jest stopa inflacji, bowiem wysoka destabilizuje sytuację gospodarczą, wzmacnia zmiany kursów walut, wpływa na spadek długoterminowych inwestycji.

Otoczenie polityczno-prawne obejmuje warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa określone przez zróżnicowane przepisy prawne, tworzone przez władze poszczególnych państw. Wśród norm szczególne znaczenie mają te, które dotyczą ogólnych zasad funkcjonowania gospodarki, przepisy będące przejawem polityki handlowej, czyli dotyczące wymiany gospodarczej danego kraju z zagranicą (np. regulacje odnoszące się do tworzenia firm, filii i oddziałów na rynkach zagranicznych), systemu celnego i instrumentów pozataryfowych obowiązujących w poszczególnych branżach, systemu finansowania handlu zagranicznego, systemu ubezpieczeń eksportu, systemu podatkowego itp. Określone uwarunkowania polityczno-prawne mogą ułatwić podjęcie decyzji o ekspansji na dany rynek zagraniczny bądź też determinować sposób wejścia na dany rynek zagraniczny<sup>34</sup>. Na przykład tendencje protekcyjno-nacjonalistyczne utrudniają zagranicznym eksporterom rozszerzenie geograficznego zakresu działania. Poszukują wówczas innych rozwiązań, pozwalających na obejście tych ograniczeń w postaci *joint venture* lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Sytuacja polityczna silnie oddziałuje na zachowania przedsiębiorców, na skłonność do inwestowania, a także stopień ryzyka i niepewności gospodarowania. Czynnikiem stabilności, a więc zaufania do systemu politycznego w danym kraju, jego polityki gospodarczej, jest jednym z głównych wskaźników, którymi kierują się zagraniczni i krajowi inwestorzy.

Otoczenie społeczno-kulturowe oddziałuje na wielkość i strukturę popytu na produkty przedsiębiorstwa. W tej sferze kształtują się preferencje, upodobania i gusty jednostek, gospodarstw domowych czy grup społecznych oraz zwyczaje i tradycje spożycia, mające istotne znaczenie dla upowszechniania się określonych wzorców i stylów konsumpcji. Czynnikiem ten ma szczególne znaczenie w przypadku działań na rynkach zagranicznych. Może się bowiem zdarzyć, że nabywcy ze względów kulturowych nie zaakceptują oferty produktów. Religia często decyduje o preferencjach, ograniczeniu lub wykluczeniu konsumpcji pewnych dóbr. Jedną z ważnych determinant jest stosunek klienta do produktów zagranicznych. Przekonanie o wyższości produktów pochodzenia krajowego jest przesłanką postaw etnocentryzmu konsumentckiego, który prowadzi do niechęci wobec produktów zagranicznych. W niektórych krajach produkty zagraniczne mogą być traktowane z pewną podejrzliwością, konsumenci nie mają zaufania do ich jakości, w innych zaś mogą być postrzegane

<sup>34</sup> M. Dębicki, *Prawo – źródło barier w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw*, w: *Bariera internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod. red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 253–263.

jako te o najwyższej jakości<sup>35</sup>. Można też mówić o tzw. syndromie NIH (*Not Invented Here*), który oznacza negatywny stosunek do produktów i rozwiązań technologicznych pochodzących z innych krajów<sup>36</sup>. Ważnym czynnikiem jest też społeczne nastawienie do inwestorów zagranicznych.

W przypadku internacjonalizacji działań istotne jest również rozpoznanie poziomu edukacji konsumentów. Lepsze wykształcenie społeczeństwa nie tylko umożliwia oferowanie produktów zaawansowanych technologicznie, ale także zapewnia dostęp do wykwalifikowanych kadr. Kultura danego kraju determinuje także kulturę przedsiębiorstw, z którymi, podejmując ekspansję na rynek zagraniczny, będzie trzeba podjąć rywalizację lub współpracę. Różnice kulturowe, z jednej strony, dają przedsiębiorstwu możliwość uczenia się i rozwoju, z drugiej zaś – mogą stanowić istotną przeszkodę w skutecznym procesie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji.

Uwarunkowania geograficzne stanowią elementy środowiska, m.in. klimat, ukształtowanie terenu, zasoby naturalne czy sposób zagospodarowania środowiska, przesądzający o jego dostępności dla biznesu. Znaczenie tych czynników otoczenia na rynku zagranicznym zależy przede wszystkim od charakteru działalności przedsiębiorstwa. Stan środowiska naturalnego oddziałuje bezpośrednio na jakość zasobów pozyskiwanych przez firmy i wpływa na ich podstawową działalność gospodarczą. Jednocześnie określony poziom społecznej świadomości ekologicznej na danym rynku zagranicznym może wymuszać prośrodowiskowe działania przedsiębiorstwa. Społeczność międzynarodowa wymaga od przedsiębiorstw coraz większego poczucia odpowiedzialności w tym zakresie. Przedsiębiorstwa wykazujące społeczną troskę o środowisko naturalne posiadają lepszy wizerunek, a ich „ekologiczne produkty” są akceptowane przez klientów. Państwa wymuszają odpowiedzialność firm tej kwestii poprzez regulacje prawne. Przedsiębiorstwa muszą zatem liczyć się nie tylko z opinią publiczną akceptującą ich funkcjonowanie na danym rynku zagranicznym, ale również przestrzegać przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego<sup>37</sup>.

Rozpoznanie otoczenia technologicznego wymaga identyfikacji i oceny: poziomu rozwoju technologicznego kraju, a w szczególności sektora wydatków na badania i roz-

<sup>35</sup> Na przykład badania przeprowadzone w Polsce wykazują silne zróżnicowanie etnocentryzmu konsumenckiego w przekroju grup produktów. W przypadku produktów żywnościowych aż 70% polskich konsumentów prezentuje postawy skrajnie etnocentryczne, a w przypadku dóbr trwałego użytku blisko 50% konsumentów preferuje towary zagraniczne, szerzej zob.: K. Karcz, *Postawy konsumentów wobec produktów zagranicznych a decyzje w marketingu międzynarodowym*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*..., s. 181; A. Szromnik, *Etnocentryzm konsumencki Polaków - zjawisko przejściowe czy marketingowa bariera internacjonalizacji*, w: *Zarządzanie i marketing*, „Prace Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 16. Natomiast badania przeprowadzone w Niemczech wykazały, że wyobrażenia nabywców o towarach niemieckich są dużo korzystniejsze niż o towarach importowanych, zatem Niemcy prezentują postawy etnocentryczne, zob.: A. Sznajder, *Strategie*..., s. 35.

<sup>36</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*..., s. 116-117, 128-129.

<sup>37</sup> Szeroko na ten temat pisze J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

## 2.2. Zewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

wój, wynalazków i patentów czy też infrastruktury technicznej. Ponadto niezbędne jest podjęcie próby przeanalizowania trendów w technice, technologii i organizacji na danym rynku zagranicznym, mogą one bowiem stanowić dla firmy szansę lub zagrożenie i równocześnie zachęcać lub zniechęcać do podjęcia procesu umiędzynarodowienia.

Uwarunkowania demograficzne na danym rynku determinują wielkość i strukturę popytu na dobra i usługi, a analiza tendencji umożliwia przewidywanie zmian popytu. Struktura wiekowa ludności pozwala na oszacowanie wielkości rynku zbytu dla konkretnych rodzajów produktów. Ogólnie można powiedzieć, że elementy demograficzne określają w dużej mierze atrakcyjność rynku dla eksporterów i inwestorów zagranicznych.

Uwarunkowania sektorowe i konkurencyjne wymagają rozpoznania: formy rynku, barier wejścia, intensywności kapitału w branży, zmian technologicznych i ich tendencji w branży. Przedsiębiorstwo musi rozważyć, czy jego działania będą skuteczne ze względu na charakter panującej na rynku konkurencji. Konkurencja czysta, monopolistyczna, oligopol i monopol stwarzają bowiem odmienne warunki. Bariery wejścia mogą mieć swe źródło w: korzyściach skali, zróżnicowaniu wyrobów, wysokiej jakości wyrobów, lojalności nabywców wobec znanych im marek, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, polityce państwa czy kosztach zmiany dostawców<sup>38</sup>.

Otoczenie konkurencyjne tworzą wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Kluczowymi podmiotami tego otoczenia są nabywcy, konkurenci oraz dostawcy.

Nabywcy, finalni odbiorcy oferty firmy, są głównymi podmiotami decydującymi o możliwości funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wielkość i struktura ich potrzeb, ukształtowanych przez ogół stosunków społeczno-ekonomicznych, decydują o tym, czy produkty przedsiębiorstwa znajdują nabywców. Zatem rozpoznanie tych potrzeb i czynników je kształtujących na danym rynku zagranicznym stwarza przesłanki do ewentualnego podjęcia na nim działań.

Rywalizacja między konkurentami działającymi w sektorze, zależy przede wszystkim od liczby i wielkości konkurentów w sektorze, całościowej stopy wzrostu sektora, zakresu zróżnicowania konsumentów i ich lojalności wobec marki, a także kosztów opuszczenia sektora przez konkurentów.

Dostawcy obejmują podmioty dostarczające niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstw zasobów w postaci surowców, komponentów, siły roboczej, finansów i innych. Przedsiębiorstwa danego sektora łączy z dostawcami siła przetargowa zależna od wielkości i znaczenia poszczególnych dostawców dla sektora, znaczenia oferowanych przez nich produktów, kosztów zmiany dostawców dla uczestników sektora, zagrożenia „integracją do przodu” ze strony dostawców.

<sup>38</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 25–34.

## 2.3. Możliwości wewnętrzne przedsiębiorstwa

Kolejną grupą uwarunkowań procesu internacjonalizacji są czynniki wewnętrzne, wynikające z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych, tworząc określony system. Istotnym elementem tego systemu są umiejętności zarządzania zasobami.

Materialne składniki zasobów firmy obejmują zasoby fizyczne, takie jak budynki, urządzenia, maszyny, surowce oraz wyroby organizacji będące w jej posiadaniu i możliwe do pozyskania oraz zasoby finansowe. Istotną rolę pełni nie tylko stan zasobów w określonym czasie, ale także elastyczność, czyli możliwość dostosowania ich wielkości i jakości do potrzeb. Zasoby rzeczowe warunkują stosowanie różnych strategii internacjonalizacji. Stanowią też jeden z elementów określających atuty konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Zasoby finansowe przedsiębiorstwa są jednym z najważniejszych czynników decydujących o możliwości ekspansji na rynki zagraniczne i wyborze strategii internacjonalizacji działania.

W teorii dominującym wydaje się podejście, które utożsamia zasoby niematerialne organizacji z jej kapitałem intelektualnym. W ujęciu tym zasoby niematerialne organizacji składają się z aktywów przyporządkowanych do trzech grup:

- kompetencji pracowników organizacji,
- aktywów określających rynkową pozycję przedsiębiorstwa (udział w rynku, relacje z dostawcami i odbiorcami, atrakcyjność i cenowa pozycja produktów, system dystrybucji, aktywa promocyjne, a zwłaszcza - marka (nazwa) firmy i jej rynkowy wizerunek,
- składników organizacyjnych i technicznych, takich jak: wielkość i struktura zasobów pracy będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, poziom stosowanej technologii, organizacja pracy czy kultura organizacji<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 79. Szerszą dyskusję spotykanych w literaturze klasyfikacji kapitału intelektualnego przedstawiają: B. Miłuta, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku...*, s. 35-45.

## 2.3. Możliwości wewnętrzne przedsiębiorstwa

Na kompetencje pracowników organizacji składają się wiedza, doświadczenie bądź też umiejętności zarządu firmy, średniego personelu, pracowników sfery badawczo-rozwojowej oraz techników i robotników<sup>40</sup>. Pracownicy tworzą stosunki międzyludzkie, budują relacje, podejmują strategiczne decyzje<sup>41</sup>. W warunkach zmiennego otoczenia i nasilającej się konkurencji, bez kompetentnych menedżerów i sprawnego zarządzania żadne przedsiębiorstwo nie może utrzymać się na rynku. Od ich decyzji zależy również stan pozostałych aktywów. Kadry, a w szczególności menedżerowie są takim zasobem przedsiębiorstwa, który może decydować o tym, czy przedsiębiorstwo w ogóle podejmie jakąkolwiek działalność na rynkach zagranicznych oraz – jeśli takie decyzje zapadną – jaką ona przybierze formę<sup>42</sup>. Kierownik działający w środowisku międzynarodowym ma do czynienia z unikatowym zbiorem wyzwań i problemów. Menedżerowie muszą kierować różnymi środowiskami, a także umiejętnie zarządzać dość często występującymi konfliktami między adaptacją, tj. chęcią dostosowania się do różnic między krajami, a naciskami na utrzymanie jednolitych zasad postępowania, czyli standaryzacją. Istotne znaczenie w podejmowaniu działań na rynkach zagranicznych ma orientacja zagraniczna, rozumiana jako skłonność do podejmowania przez kadrę kierowniczą różnych form działania na rynkach zagranicznych. Liczne badania pozwalają stwierdzić, że na otwartość menedżerów na ekspansję na rynki zagraniczne wpływają następujące czynniki: dystans psychiczny do rynków zagranicznych, wiek i poziom wykształcenia, znajomość języków obcych, dotychczasowe wyjazdy za granicę, skłonność do ryzyka i innowacji, wyobrażenie o skutkach długookresowego służbowego pobytu za granicą na rozwój zawodowy i rodzinę, stosunek do działalności zagranicznej jako alternatywnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa<sup>43</sup>.

Aktywa rynkowej pozycji przedsiębiorstwa stanowią wyraz mocnych i słabych stron, rozpatrywanych na szerszym tle sytuacji w makro- i mikrootoczeniu, kształtujących szanse i zagrożenia w różnych horyzontach czasowych na różnych rynkach zagranicznych. W krajach wysoko rozwiniętych uwaga menedżerów skupia się głównie na aktywach rynkowych, które w dłuższej perspektywie decydują o możliwości przetrwania i rozwoju na konkurencyjnych rynkach międzynarodowych oraz powiększeniu wartości firmy<sup>44</sup>.

<sup>40</sup> Z. Pięrciónek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 118.

<sup>41</sup> Szerzej na temat kapitału intelektualnego pisze np. P. Chłipała, *Problemy terminologiczno-metodyczne zagadnień intelektualnego*, w: „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2003, nr 4.

<sup>42</sup> R. Hüneberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1994, s. 75-76; R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 43.

<sup>43</sup> R. Hüneberg, *Internationales...*, s. 45-46; A. Szromnik, *Elementy marketingu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 16-17.

<sup>44</sup> Na wartość rynkową przedsiębiorstwa składa się nie tylko kapitał materialny, ale również i niematerialny. Wartość tworzą nie tylko wielkości finansowo-rachunkowe, odzwierciedlające w bilansie wartość, strukturę i ruch zasobów składników kapitałowych, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, lecz także składniki inne, nie wchodzące do bilansu oraz rachunku kosztów; M. Bratnicki,

Głównymi podmiotami posiadającymi wiedzę i doświadczenie oraz uczestniczącymi w procesie uczenia się organizacji są menedżerowie działający w różnych dziedzinach i w różnych krajach. Istotne znaczenie ma uruchomienie w firmie stałych mechanizmów i procedur komunikacji wewnętrznej, wymiany informacji i doświadczeń umożliwiających uczenie się jednych grup od drugich, przekraczając bariery pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, pionami funkcjonalnymi, branżami i przemysłami oraz krajami<sup>45</sup>.

Połączenie zasobów i umiejętności wyjątkowych dla danej organizacji tworzy tzw. kluczowe czynniki sukcesu generujące przewagę konkurencyjną. Ich wartość ujawnia się jednak tylko wówczas, gdy tworzą korzyści postrzegane przez klientów jako przewyższające ofertę konkurencji<sup>46</sup>.

Wymienione obszary otoczenia przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym wymagają dokładnego rozeznania pod kątem planowanych działań za granicą. Znajomość otoczenia przesądza bowiem o nastawieniu do podejmowania ekspansji na dany rynek zagraniczny i wyborze określonej strategii internacjonalizacji<sup>47</sup>.

---

*Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 100; T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 13.

<sup>45</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 90-91.

<sup>46</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, s. 39.

<sup>47</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales...*, s. 23-25; K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 2000 s. 94.

## 2.4 Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

W literaturze można spotkać zróżnicowane podejścia do motywów internacjonalizacji. Generalnie, daje się wyróżnić dwa zasadnicze ujęcia. Pierwsze rozpatruje motywy na płaszczyźnie teoretycznej, poszukując głównych przyczyn ekspansji na rynki zagraniczne. Podejście to nawiązuje do poszukiwań istoty internacjonalizacji, przedstawionej we wcześniejszym fragmencie pracy. Drugie ujęcie kładzie nacisk na poznanie rzeczywistych przyczyn umiędzynarodowienia poprzez badania empiryczne prowadzone wśród przedsiębiorstw o orientacji międzynarodowej i próbę uogólnienia<sup>48</sup>.

Poszczególne motywy są grupowane z punktu widzenia różnych kryteriów. Jednym z istotnych jest podział na motywy ofensywne (aktywne) i defensywne (reaktywne). Te pierwsze skłaniają do internacjonalizacji dla realizacji celów strategicznych i są samodzielną inicjatywą przedsiębiorstwa, natomiast drugie wiążą się z działaniami wymuszonymi przez zewnętrzne uwarunkowania i czynniki<sup>49</sup>. Podział przyczyn umiędzynarodowienia na proaktywne i reaktywne odnosi się przede wszystkim do analizy procesów internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw<sup>50</sup>. Wśród motywów ofensywnych podstawowe znaczenie posiadają: dążenie do wzrostu wartości firmy, sprzedaży i zysku z tytułu wykorzystania własnych zasobów – kapitału, siły roboczej czy *know-how*, dostęp do zagranicznych zasobów itp. Warto podkreślić istotne znaczenie subiektywnej postawy i oceny w stosunku do internacjonalizacji kierownictwa (właścicieli) przedsiębiorstw, których nastawienie wpływa na „otwarcie” firmy bądź na ograniczenie jej sfery powiązań rynkowych<sup>51</sup>. Natomiast do motywów reaktywnych należą: naciski konkurencji, stopień nierównoważenia rynku wynikający z nadprodukcji i nasycenia rynku krajowego (zob. rys. 2.3.).

<sup>48</sup> J.W. Wiktor, *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy. Przesłanki rozwoju orientacji zagranicznej przedsiębiorstw*, w: *Współczesne...*, s. 30.

<sup>49</sup> Szerzej na ten temat: L. Berekoven, *Internationales Marketing*, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1985, s. 56–58; G. Albaum, J. Stradskov, E. Duerr, *International Marketing...*, s. 40–49; S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice-Hall Europe, London 1998, s. 24; A. Szromnik, *Inwestycje zagraniczne w miastach i regionach – główne korzyści oraz uwarunkowania*, w: *Współczesne...*, s. 140–142.

<sup>50</sup> E. Duliniec, *Marketing...*, s. 21.

<sup>51</sup> A. Szromnik, *Elementy marketingu międzynarodowego...*, s. 14–19.



J. Rymarczyk proponuje odmienną klasyfikację motywów, dzieląc je na: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne<sup>52</sup>. Podstawowy motyw podejmowania działalności zagranicznej stanowi – jego zdaniem – otwarcie nowych rynków, a także utrzymanie lub zwiększenie udziałów na posiadanych rynkach. Za ważny motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw J. Rymarczyk uznaje dążenie do obniżenia kosztów i zwiększenie stopy zysku. Wśród motywów zaopatrzeniowych wymienia dostęp do zasobów finansowych, kadrowych, produkcyjnych czy też tych o charakterze niematerialnym. Do grupy motywów politycznych zalicza natomiast działania krajów macierzystych i goszczących, które mogą skłonić przedsiębiorstwo do podjęcia ekspansji na rynki zagraniczne.

	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
PROAKTYWNE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambicje menedżerów</li> <li>2. Ekonomia skali</li> <li>3. Ekonomia zakresu – podnoszenie sprawności profesjonalnej</li> <li>4. Szansa uczenia się</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Szansa większych zysków</li> <li>2. Zwiększanie wolumenu sprzedaży</li> <li>3. Obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym</li> <li>4. Korzyści wynikające z lokalizacji</li> <li>5. Obserwacja konkurentów</li> </ol>
REAKTYWNE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naśladownictwo</li> <li>2. Możliwość zbytu nadwyżek produktów</li> <li>3. Możliwość wykorzystania nadwyżek potencjału produkcyjnego</li> <li>4. Rozłożenie ryzyka</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nieoczekiwane zamówienia z zagranicy</li> <li>2. Nieatrakcyjny rynek krajowy</li> <li>3. Wojna o rynki zbytu z konkurentami</li> <li>4. Naciski polityczne</li> </ol>

### Rys. 2.3. Motywy internacjonalizacji

Źródło: G. Albaum, J. Strandskv, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Publishing Company, England 1998, s. 40.

K Przybylska<sup>53</sup> przedstawia szersze podejście, ujmując determinanty podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności na rynkach zagranicznych w dwóch płaszczyznach:

<sup>52</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 60–73.

<sup>53</sup> K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 100–101.

## 2.4 Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

pierwszej, obejmującej motywy rynkowe, kosztowe<sup>54</sup> i efektywnościowe, oraz drugiej, dotyczącej klimatu inwestycyjnego kraju goszczącego obejmującego warunki polityczno-prawne, udogodnienia dla prowadzenia działalności przez zagraniczne przedsiębiorstwa, a także poziom ryzyka inwestycyjnego. Wydaje się, że w dotychczasowych klasyfikacjach motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw nie dość wyraźnie wyeksponowano znaczenie motywów marketingowych. W tabeli 2.4. zaprezentowano podział motywów zgodny z koncepcją K. Przybylskiej, uzupełniony właśnie o motywy marketingowe.

Tab. 2.4. Determinanty lokalizacji zagranicznych inwestycji

Motywy pierwszej grupy, w tym: 1. Motywy rynkowe i marketingowe	<ul style="list-style-type: none"><li>- wielkość i chłonność rynku</li><li>- perspektywy rozwoju rynku</li><li>- występowanie barier handlowych</li><li>- dostęp do regionalnych rynków</li><li>- dysponowanie unikatowym asortymentem produktów</li><li>- możliwość różnicowania produktu</li><li>- posiadanie marki</li><li>- doświadczenie z zakresu dystrybucji</li><li>- system komunikacji</li><li>- wiedza o zagranicznym rynku zbytu i kliencie</li><li>- wizerunek i reputacja</li><li>- umiejętność budowania relacji z klientami i pośrednikami</li></ul>
2. Motywy kosztowe	<ul style="list-style-type: none"><li>- dostęp do zasobów naturalnych</li><li>- poziom kosztów produkcji</li><li>- koszty pracy</li><li>- koszty marketingowe</li><li>- koszty uzyskania kapitału</li><li>- koszty energii</li><li>- system podatkowy</li><li>- dostęp do zaawansowanej technologii, wykwalifikowanej kadry, ośrodków naukowo-badawczych</li><li>- położenie geograficzne</li></ul>

<sup>54</sup> Motywy kosztowe w ujęciu K. Przybylskiej nawiązują do motywów zasobowych w koncepcji A. Zarskiej.

3. Motywy efektywnościowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optymalne kombinacje determinant marketingowych i kosztowych</li> <li>- koncentracja działalności gospodarczej w ograniczonej liczbie krajów danego regionu</li> <li>- możliwość współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami</li> </ul>
<p>II. Motywy drugiej grupy (wynikające z klimatu inwestycyjnego):</p> <p>1. Uwarunkowania funkcjonowania zagranicznych przedsiębiorstw</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilizacja ekonomiczna i polityczna</li> <li>- polityka liberalizacji (zasady wchodzenia zagranicznych firm na rynek, standardy traktowania zagranicznych inwestorów)</li> <li>- regulacje prawne</li> <li>- przynależność do międzynarodowych organizacji ekonomicznych</li> </ul>
2. Udogodnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej przedsiębiorstw zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- system bodźców inwestycyjnych</li> <li>- otoczenie biznesowe (infrastruktura transportowa, telekomunikacyjna, funkcjonowanie administracji publicznej, system bankowy, rynek kapitałowy)</li> <li>- działalność promocyjna</li> </ul>
3. Poziom ryzyka inwestycyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilizacja ekonomiczna i polityczna</li> <li>- polityka monetarna i fiskalna</li> <li>- sytuacja polityczna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 100.

Rynkowe motywy internacjonalizacji wiążą się z koniecznością poszukiwania przez przedsiębiorstwo nowych rynków zbytu, co wiąże się z formułowaniem jednej z głównych opcji marketingowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, określanej strategią kształtowania pola rynkowego. Pojawienie się motywów z tej grupy wiąże się ściśle z sytuacją przedsiębiorstwa na rynku krajowym. Ujawniają się one szczególnie silnie w sytuacji spadku tempa wzrostu czy stagnacji na dotychczasowym rynku działania (polu działania) przy równoczesnej dynamice rozwoju rynku zagranicznego. Motywy rynkowe są znaczącym impulsem do ekspansji zagranicznej w sytuacji zaostrzającej się konkurencji na rynku krajowym. W przedsiębiorstwie może także powstać impuls do ekspansji na rynki zagraniczne wskutek podobnej działalności konkurentów. Marketingowym motywem podjęcia działań na

rynkach zagranicznych może być możliwość zaoferowania klientom na rynkach zagranicznych konkurencyjnej oferty. Budowanie atrakcyjnej dla klientów oferty możliwe jest przez wykorzystanie różnych instrumentów marketingowych, np. wytwarzanie produktów o unikatowych w skali międzynarodowej cechach (jakości, niepowtarzalnym wzornictwie, walorach ekologicznych, możliwości adaptacji do indywidualnych potrzeb), wykorzystanie silnej marki, posiadanych standardów obsługi dystrybucyjnej czy systemu komunikacji marketingowej. Inną przyczynę umiędzynarodowienia działalności może stanowić posiadanie wiedzy o sytuacji na rynkach zagranicznych, zdobytej w wyniku prowadzonych badań bądź też jako rezultat indywidualnych kontaktów kierownictwa firmy. Wymienione motywy można zaliczyć do przesłanek o charakterze defensywnym, a zatem tych, które pchają przedsiębiorstwo do ekspansji na rynki zagraniczne. Można wskazać też motywy rynkowe w ramach kraju goszczącego wyrażane przez pozytywną wycenę parametrów rynku w kraju goszczącym. Wielkość i chłonność rynku, perspektywy jego rozwoju, a także sytuacja konkurencyjna (przedmiotowy i podmiotowy wymiar konkurencji, mobilność i struktura sektora konkurencyjnego) są znaczącymi bodźcami do przyciągnięcia potencjału inwestycyjnego.

Motywy kosztowe obejmują trzy rodzaje przesłanek, mianowicie uzyskanie taniego dostępu do zasobów fizycznych, siły roboczej i aktywów niematerialnych. Pierwszy rodzaj tworzą głównie motywy poszukiwania zasobów naturalnych: surowców mineralnych, paliw oraz artykułów rolnych. Drugi rodzaj obejmuje uzyskanie dostępu do siły roboczej. Kolejny rodzaj motywów kosztowych to poszukiwanie korzystnego finansowo dostępu do zaawansowanych zdolności technologicznych, tj. potencjału badawczo-rozwojowego, wytwórczego i kwalifikacji, umiejętności w zakresie zarządzania, organizacji i marketingu, a w szczególności informacji, znaków handlowych i reputacji firmy. Możliwość wykorzystania zaawansowanych zasobów za granicą pozwala na skrócenie czasu i ograniczenie kosztów potrzebnych na ich wypracowanie we własnym zakresie. Waga aktywów niematerialnych ciągle wzrasta w związku z przyspieszonym rozwojem technologii.

Motywy efektywnościowe łączą motywy rynkowe i zasobowe, podkreślając ich podporządkowanie podniesieniu zyskowności przedsiębiorstwa.

Druga płaszczyzna rozpatrywanych przez potencjalnych inwestorów czynników to klimat inwestycyjny danego rynku zagranicznego. Wśród nich istotne znaczenie odgrywają stabilizacja ekonomiczna i polityczna. Przedsiębiorcy zagraniczni biorą pod uwagę podstawowe wielkości ekonomiczne charakteryzujące otoczenie makroekonomiczne kraju goszczącego. Należą do nich poziom produktu krajowego i dynamika jego wzrostu, bilans handlu zagranicznego, poziom inflacji i bezrobocia,

deficyt budżetowy i zadłużenie zewnętrzne kraju. Ważną rolę pełni również liberalizacja polityki wobec inwestorów, która wyraża się w łagodzeniu i usuwaniu barier wejścia w postaci podatków, koncesji, kwot importowych, ceł, subwencji itp.

Ważnym czynnikiem skłaniającym do ekspansji na dany rynek zagraniczny jest system bodźców inwestycyjnych, który może mieć charakter finansowy, fiskalny i pośredni. Bodźce finansowe umożliwiają korzystanie z funduszy państwowych w postaci grantów inwestycyjnych, subsydiowanych kredytów i gwarancji pożyczkowych. Bodźce fiskalne są uruchamiane dla zmniejszenia obciążeń podatkowych. Należą do nich: obniżenie podatku dochodowego od przedsiębiorstw, „wakacje” podatkowe, zwolnienie z ceł na importowane towary i surowce, zwrot części udziału w wydatkach na świadczenia społeczne i inne. Natomiast bodźce pośrednie mają na celu podniesienie zyskowności inwestycji zagranicznych. Państwo, samorząd czy region może zaoferować tereny pod budowę zakładów i odpowiednią infrastrukturę po cenach niższych niż komercyjne, może też zagwarantować uprzywilejowaną pozycję w postaci preferencyjnego dostępu do zamówień rządowych<sup>55</sup>. Stosowanie bodźców inwestycyjnych może przynosić korzyści inwestorom, ale stanowi koszt dla danego kraju. Opinie na temat celowości ich stosowania są podzielone. Krytycy podkreślają, że mogą one prowadzić do zniekształcenia w strukturze produkcji, mogą też faworyzować duże firmy kosztem małych, a ponadto mogą wystąpić trudności w monitorowaniu sposobu ich wykorzystania<sup>56</sup>. Natomiast zwolennicy stosowania bodźców wskazują na fakt, że dzięki nim istnieje możliwość pozyskania inwestorów zagranicznych do realizacji celów, których nie da się osiągnąć w inny sposób. Badania przeprowadzone przez UNCTAD wykazały, że bodźce inwestycyjne stanowią tylko jeden, i to nienajważniejszy czynnik determinujący decyzje o lokalizacji inwestycji. Inne, istotniejsze, to: wielkość rynku i tendencje jego wzrostu, koszty produkcji, poziom kwalifikacji, polityczna i ekonomiczna stabilizacja oraz obowiązujące regulacje prawne w kraju docelowym – potencjalnym obiekcie ekspansji przedsiębiorstwa<sup>57</sup>.

Znaczącą rolę w pozyskiwaniu inwestorów zagranicznych pełni aktywna promocja inwestycji ukierunkowanych na określone cele rozwojowe. Obejmują one działania na rzecz poprawy wizerunku kraju jako atrakcyjnego miejsca inwestowania. Dla ich realizacji w wielu krajach powoływane są specjalne agendy rządowe. Odpowiednio przygotowana kadra świadczy usługi dla obecnych i przyszłych inwestorów. Wydaje się, że szczególnie istotne są sukcesy inwestorów obecnych już na danym

<sup>55</sup> Szerzej na ten temat: Incentives and Foreign Direct Investment, UNCTD, United Nations, New York and Geneva, Series A, 1996, No 30; w literaturze polskiej: K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 123–124, B. Liberska, *Czynniki przyciągające zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Wnioski dla Polski z doświadczeń innych krajów*, w: *Kapitał zagraniczny w Polsce*, pod red. Z. Sadowskiego, PTE, Warszawa 1999, s. 43–44.

<sup>56</sup> Ta refleksja wiąże się z precyzyjnymi regulacjami zasad pomocy publicznej dla przedsiębiorstwa. W ustawodawstwie unijnym stanowią one istotny element polityki ochrony rynku i konkurencji.

<sup>57</sup> B. Liberska, *Czynniki przyciągające...*, s. 44.

## 2.4 Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

rynku, a także ich opinie, które stają się znane w świecie biznesu i przyciągają nowych inwestorów.

Czynnikiem wywierającym wpływ na decyzje o ekspansji na dany rynek zagraniczny może być tzw. otoczenie biznesowe w potencjalnym kraju goszczącym<sup>58</sup>, na które składają się: jakość infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej, funkcjonowanie administracji publicznej, system bankowy i stopień rozwoju rynku kapitałowego. Problemy związane z negatywnym oddziaływaniem tego czynnika na decyzję o kierunku i miejscu internacjonalizacji dotyczą raczej krajów rozwijających się i transformujących gospodarkę. W krajach rozwiniętych tego rodzaju bariery z reguły nie występują lub występują z mniejszym natężeniem. Są one już bowiem standardem rozwiniętej gospodarki rynkowej.

---

<sup>58</sup> K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 125.

### ROZDZIAŁ III

# Wybór rynków zagranicznych i segmentów nabywców

3.1. Istota i przebieg procesu segmentacji rynków zagranicznych .....	73
3.2. Makrosegmentacja – selekcja rynków zagranicznych .....	76
3.2.1. Kryteria ogólnej oceny rynków zagranicznych .....	76
3.2.2. Analiza szans i zagrożeń działania na rynkach zagranicznych .....	77
3.2.3. Analiza sektorowa i zasoby przedsiębiorstwa .....	81
3.2.4. Metody selekcji rynków zagranicznych .....	84
3.3. Mikrosegmentacja – wybór segmentów wewnątrznarodowych i transnarodowych .....	90
3.3.1. Segmenty wewnątrznarodowe .....	90
3.3.2. Segmenty transnarodowe .....	92
3.4. Wybór rynku docelowego w układzie kraj-segment .....	94



### 3.1. Istota i przebieg procesu segmentacji rynków zagranicznych

Segmentacja rynku stanowi podział potencjalnego rynku podmiotowego na jednorodne z punktu widzenia przyjętych kryteriów grupy nabywców (segmenty), mających podobne potrzeby i preferencje oraz w zbliżony sposób reagujących na konkretne działania marketingowe. Na podstawie wyników analizy segmentacyjnej dokonuje się wyboru rynku docelowego, do którego cech i potrzeb dostosowuje się następnie produkt oraz pozostałe działania marketingowe: cenę, kanały dystrybucji i promocję.

Segmentacja rynku międzynarodowego jest procesem identyfikacji specyficznych segmentów w postaci grup krajów oraz – w ich obrębie – grup nabywców reprezentujących potencjalnych klientów o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach.

Segmentacja w marketingu międzynarodowym jest procesem bardziej rozbudowanym w stosunku do segmentacji rynku krajowego, obejmującym:

- makrosegmentację,
- mikrosegmentację,
- segmentację ponadnarodową,
- wybór rynku docelowego<sup>1</sup>.

Proces segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym przedstawia rys. 3.1.

Charakter analizy segmentacyjnej ma już wstępna selekcja rynków zagranicznych. Procedura badawcza, w której segmentami są rynki narodowe lub ich grupy określana jest jako makrosegmentacja lub segmentacja pierwotna. Jej celem jest ocena atrakcyjności krajów, czyli ocena szans i zagrożeń, jakie może stworzyć potencjalny rynek zagraniczny i wybór tych rynków zagranicznych, które stwarzają najkorzystniejsze warunki do ekspansji i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> R. Hüneberg, *Internationales Marketing*..., s. 109; E. Sobczak, *Metodologia segmentacji międzynarodowej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1.

W I etapie – dokonując makrosegmentacji – przedsiębiorstwa mogą dzielić rynki międzynarodowe według położenia geograficznego, grupując kraje w regiony, np. Europa Zachodnia, rejon Pacyfiku, Bliski Wschód czy Afryka. W wielu regionach kraje stworzyły grupy rynków lub też strefy wolnego handlu, np. ASEAN (Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej) czy NAFTA (Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu). Organizacje te ograniczają bariery handlowe między krajami członkowskimi, tworząc większe i bardziej homogeniczne rynki.

### **Etap I. MAKROSEGMENTACJA (PIERWOTNA)**

- 1 Ocena uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych, prawnych itp.
- 2 Ocena poziomu ryzyka
- 3 Analiza branżowa



**Wybór krajów**

### **Etap II. MIKROSEGMENTACJA (WTÓRNA)**

- 1 Kryteria demograficzne, psychograficzne, behawioralne, potencjał rynku
2. Uwarunkowania wewnętrzne (misja przedsiębiorstwa, cele przedsiębiorstwa i cele marketingowe, know-how, słabe i mocne strony przedsiębiorstwa), kapitał intelektualny, aktywa rynkowe



**Identyfikacja segmentów na poszczególnych rynkach zagranicznych**

### **Etap III. SEGMENTACJA PONADPAŃSTWOWA (transnarodowa)**

- 1 Porównanie segmentów w przekroju międzynarodowym



**Identyfikacja segmentów transnarodowych**

### **Etap IV. WYBÓR RYNKU DOCELOWEGO**

- 1 Ocena poszczególnych segmentów



**Wybór rynku docelowego**

**Rys. 3.1. Proces segmentacji rynku w marketingu międzynarodowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Hüneberg, *Internationales...*, s. 109.

### 3.1. Istota i przebieg procesu segmentacji rynków zagranicznych

Wyodrębnianie grup państw według położenia geograficznego zakłada, że państwa sąsiadujące mają pewne wspólne cechy i elementy zachowań nabywców, chociaż można wskazać przykłady odbiegające od tej zasady. USA i Kanadę wiele łączy, ale różnią się zasadniczo od Meksyku zarówno kulturowo, jak i gospodarczo, a mimo to utworzyły strefę wolnego handlu. W przypadku Europy także można mówić o dużym znaczeniu różnic kulturowo-językowych między krajami skandynawskimi, romańskimi czy germańskimi<sup>2</sup>.

Dokonując makrosegmentacji przedsiębiorstwa powinny przeanalizować i ocenić ogólne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych krajach, a także sytuację rynkową w odniesieniu do konkretnej grupy produktów. Istotną rolę pełni analiza poziomu ryzyka związanego z działalnością w danym kraju. Ponadto należy przeprowadzić analizę uwarunkowań sektorowych i konkurencyjnych, oraz wewnętrznych, wynikających z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo.

W kolejnym, II etapie międzynarodowej analizy segmentacyjnej przedsiębiorstwo powinno wyodrębnić segmenty rynku w ramach rynków narodowych, przeprowadzić zatem mikrosegmentację (segmentację wtórną). Celowość prowadzenia badań segmentacyjnych wewnątrz rynków narodowych występuje szczególnie w krajach dużych i reprezentujących znaczny potencjał rynkowy. Spośród segmentów wyłonionych w badaniach danego rynku narodowego przedsiębiorstwo typuje jeden lub kilka, które umożliwią mu najlepsze wykorzystanie przewag konkurencyjnych w strategii marketingowej i jednocześnie zapewnią w dłuższym okresie utrzymanie tych przewag.

Kolejną istotną kwestię – w etapie III – w analizie segmentacyjnej przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych stanowi stwierdzenie, czy wyodrębnione w poszczególnych krajach segmenty są na tyle podobne w przekroju międzynarodowym, że można zastosować wobec nich ten sam program marketingowy lub jego elementy. Wskazanie transnarodowego czy nawet globalnego segmentu rynku umożliwia standaryzację działań marketingowych.

Ostatnim, IV etapem w procesie segmentacji rynku międzynarodowego jest ocena poszczególnych segmentów i wybór jednego lub kilku, w których przedsiębiorstwo zamierza prowadzić działalność, a więc wybór rynku docelowego.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 448.

## 3.2. Makrosegmentacja – selekcja rynków zagranicznych

### 3.2.1. Kryteria ogólnej oceny rynków zagranicznych

Przedsiębiorstwo zainteresowane podjęciem działań marketingowych na różnych rynkach powinno dokonać analizy porównawczej tych rynków z punktu widzenia uwarunkowań otoczenia demograficznego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, polityczno-prawnego, technologicznego i geograficznego. Kwestię uwarunkowań otoczenia dalszego omówiono w pkt. 2.2. W tym miejscu wskazane zostaną kryteria oceny otoczenia na rynkach zagranicznych:

- uwarunkowania otoczenia demograficznego (liczba ludności i tempo jej wzrostu, struktura wiekowa ludności, gęstość zaludnienia, geograficzne rozmieszczenie ludności itp.),
- uwarunkowania otoczenia ekonomicznego (tempo wzrostu gospodarczego, ruchy cen, zmiany zatrudnienia, bilans płatniczy, stopa inwestycji ogółem i w danym sektorze, kursy wymiany walut, poziom inflacji, struktura dochodowa gospodarstw domowych itp.),
- uwarunkowania otoczenia społeczno-kulturowego (preferencje, upodobania i gusty jednostek, gospodarstw domowych czy grup społecznych oraz zwyczaje i tradycje spożycia, religia, etnocentryzm konsumencki, edukacja, nastawienie do inwestorów zagranicznych itp.),
- uwarunkowania otoczenia polityczno-prawnego (zaufanie do systemu politycznego, regulacje prawne odnoszące się do tworzenia firm, filii i oddziałów na rynkach zagranicznych, system celny i instrumentów pozataryfowych, system finansowania handlu zagranicznego, system ubezpieczeń eksportu, system podatkowy itp.),
- uwarunkowania otoczenia technologicznego (poziom rozwoju technologicznego kraju, a w szczególności sektora, wydatki na badania i rozwój, wynalazki i patenty, infrastruktura techniczna, trendy w technice, technologii i organizacji na danym rynku zagranicznym itp.),
- uwarunkowania otoczenia geograficznego (powierzchnia kraju, warunki klimatyczne, ukształtowanie terenu, zasoby naturalne, sposób zagospodarowania środowiska, stan środowiska naturalnego itp.).

### 3.2.2. Analiza szans i zagrożeń działania na rynkach zagranicznych

Kluczowe determinanty oceny poziomu ryzyka inwestycyjnego stanowią stabilizacja ekonomiczna i polityczna. Poziom ryzyka jest przedmiotem oceny wielu wyspecjalizowanych instytucji, które publikują okresowo rankingi krajów według stopnia ryzyka inwestycyjnego, przyjmując jednakże zróżnicowane kryteria oceny<sup>3</sup>.

Na szczególną uwagę zasługuje indeks ryzyka inwestycyjnego BERI (*Business Environment Risk Information-Index*), ogłaszany corocznie przez Bank Światowy. Składa się z trzech subindeksów: wskaźnika ryzyka działalności gospodarczej ORI (*Operation Risk Index*), wskaźnika ryzyka politycznego PRI (*Political Risk Index*) oraz wskaźnika wypłacalności R-Faktor<sup>4</sup>. Pierwszy z nich, ORI, ocenia ogólny klimat ekonomiczny kraju. Każdy kraj oceniany jest przez dziesięciu do piętnastu ekspertów według 15 kryteriów, takich jak np. stabilność polityczna, nastawienie instytucji państwowych do inwestorów zagranicznych, czy biurokracja (tab. 3.1.). Z punktu widzenia każdego kryterium dokonuje się oceny w skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza warunki nie do zaakceptowania, 4 – warunki bardzo dobre. Ocena następuje przy wykorzystaniu metody delfickiej i maksymalnie może wynosić 100 punktów.

Tab. 3.1. Struktura i wagi kryteriów wskaźnika ryzyka działalności gospodarczej ORI

Kryteria	Wagi
1. Stabilność polityczna	3,0
2. Nastawienie do inwestorów zagranicznych	1,5
3. Groźba nacjonalizacji	1,5
4. Inflacja	1,5
5. Bilans płatniczy	1,5
6. Biurokracja	1,0
7. Wzrost gospodarczy	2,5
8. Wymienialność waluty	2,5
9. Realizacja zawieranych umów	1,5
10. Koszt/wydajność pracy	2,0
11. Dostępność fachowców i dostawców	0,5
12. Informacja/Transport	1,0
13. Miejscowy partner i kierownictwo	1,0
14. Dostępność krótkoterminowych kredytów	2,0
15. Dostępność długoterminowych kredytów	2,0
Max: $25 \times 4 = 100$ punktów	Suma wag = 25

Źródło: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 105.

<sup>3</sup> Rankingi krajów według stopnia ryzyka inwestycyjnego publikują: Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, brytyjski miesięcznik ekonomiczny „Euromoney” oraz amerykański miesięcznik „Institutional Investor”.

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat np.: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 104–105; H. Meffert, J. Boiz, *Internationales Marketing – Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1982, s. 74–77.

Ocena poszczególnych rynków jest oceną ważoną. Dokonuje jej około dwustu niezależnych, anonimowych ekspertów, którzy pracują bez wynagrodzenia i pochodzą z ocenianych krajów. W wyniku oceny wyodrębnia się kilka grup krajów. Przykładowo<sup>5</sup>:

- I grupa to kraje, którym przyznano ponad 71–100 pkt. Są to kraje bardzo dobrze rozwinięte gospodarczo oraz mające korzystny klimat inwestycyjny i infrastrukturę dla zainteresowanych nimi firm zagranicznych,
- II grupa to kraje, którym przyznano punkty w przedziale 56–70 pkt. One również dają bardzo dobre możliwości inwestowania, choć posiadają nieznacznie gorsze uwarunkowania w porównaniu z grupą I,
- III grupa to kraje o ocenie punktowej pomiędzy 41–55 pkt. Oferują zróżnicowaną atrakcyjność, uwarunkowania oraz duże ryzyko działania,
- IV grupa to kraje z oceną poniżej 40 pkt. W tych krajach nie są raczej zalecane inwestycje kapitałowe ze względu na znaczne ryzyko utraty majątku w przypadku zmian politycznych, które są bardzo prawdopodobne<sup>6</sup>.

Analogicznie zbudowany jest drugi indeks, PRI, który ocenia długookresową stabilność polityczną kraju. Kryteriami są w tym przypadku np. podział sceny politycznej czy konflikty społeczne w kraju potencjalnej ekspansji (tab. 3.2.).

Tab. 3.2. Kryteria wskaźnika ryzyka politycznego PRI

KRYTERIA	
I. Wewnętrzne przyczyny ryzyka politycznego	
1. Podział sceny politycznej	
2. Zróżnicowanie języków, religii itp.	
3. Środki nacisku dla utrzymania władzy	
4. Mentalność: nacjonalizm, przychylność wobec cudzoziemców itp.	
5. Sytuacja socjalna, gęstość zaludnienia	
6. Organizacja i siła radykalnych partii politycznych	
II. Zewnętrzne przyczyny ryzyka politycznego	
1. Zależność od sił zewnętrznych	
2. Negatywny wpływ regionalnych sił politycznych	
III. Symptomy ryzyka politycznego	
1. Konflikty socjalne: strajki, ich natężenie i przebieg	
2. Czynniki niestabilności np. zabójstwa polityczne, próby zamachów stanu	

Źródło: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing Management...*, s. 106.

<sup>5</sup> E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, s. 144; M.K. Welge, D. Holtbrügge, *Internationales Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg-Lech, 1998, s. 98; S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 195–196.

<sup>6</sup> W roku 2006 w I grupie znalazły się m.in.: USA (75), Szwajcaria (74), Belgia (73), Japonia (72), w grupie II znalazły: Holandia (66), Niemcy (61), Portugalia (58), Austria (57), Turcja (56), do III grupy zaliczono: Czechy (55), Węgry (55), Polskę (52) i Chiny (46).

Trzeci indeks, R-Faktor odzwierciedla wypłacalność danego kraju, czy też możliwość transferu zysku za granicę. W przeciwieństwie do dwóch poprzednich indeksów, R-Faktor opiera się na danych ilościowych. W tym przypadku można również uzyskać maksymalnie 100 punktów.

Trzy omówione indeksy, po zsumowaniu, umożliwiają sformułowanie „normatywnych” strategii wejścia na dany rynek zagraniczny, wskazując trzy poziomy:

- poziom I – 180–300 pkt., na którym rekomenduje się inwestycje bezpośrednie,
- poziom II – 160–180 pkt., sugerujący wybór kooperacji jako zalecanej strategii wejścia,
- poziom III – 120–160 pkt., z którego wynikają sugestie ekspansji ostrożnej w formie pojedynczych, krótkookresowych transakcji, np. eksportu i innych form internacjonalizacji, bez większego zaangażowania kapitału za granicą.

Indeks BERI posiada pewne mankamenty. Najistotniejsze z nich to: nierozłączność kryteriów, ich skorelowanie oraz sztywno ustalone wagi kryteriów, które mogą mieć różne znaczenie w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

Atrakcyjność oraz tendencje zmian atrakcyjności krajów są oceniane w zróżnicowany sposób przez poszczególne instytucje międzynarodowe i ośrodki opiniotwórcze. Międzynarodowe instytucje zajmujące się określaniem stopnia ryzyka inwestycyjnego biorą pod uwagę wiele czynników ekonomicznych i politycznych. Rankingi atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych krajów są sporządzane przez wiele znaczących instytucji naukowych, organizacji międzynarodowych (EBOR, MFW, OECD, Bank Światowy), firm konsultingowych i innych.

Brytyjski miesięcznik „Euromoney” co roku prezentuje ranking krajów biorąc pod uwagę wiarygodność dla inwestorów. Poziom ryzyka inwestycyjnego ustala się w granicach 1–100 pkt, przy czym im większa liczba zdobytych punktów, tym mniejsze ryzyko. W rankingu z marca 2006 roku wśród 185 przedsiębiorstw Polska zajęła 43 miejsce i uzyskała 66,26 pkt, tj. o 1,02 pkt więcej niż w roku 2005. Polskę wyprzedziły m.in.: Słowenia, Czechy, Węgry i Estonia, zajmujące odpowiednio 28, 39, 41 i 42 miejsce (zob. tab. 3.3.).

<sup>7</sup> Tego typu zastrzeżenia odnośnie do indeksu BERI formułują m.in.: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing Management...*, s. 106.

Tab.3.3. Ranking krajów Europy Środkowej i Wschodniej według miesięcznika „Euromoney”

Kraj	Miejsce w marcu 2004	Miejsce w marcu 2005	Miejsce w marcu 2006	Liczba punktów w marcu 2004 (w skali od 1 do 100 pkt.)	Liczba punktów w marcu 2005 (1-100 pkt.)	Liczba punktów w marcu 2006 (1-100 pkt.)
1. Słowenia	29	28	28	74,27	78,69	79,62
2. Czechy	39	35	39	67,02	69,38	68,82
3. Węgry	36	38	41	70,95	68,82	68,50
4. Estonia	43	40	42	63,91	66,42	67,01
5. Polska	47	45	43	65,23	65,24	66,26
6. Słowacja	48	46	45	59,26	64,73	64,87
7. Litwa	54	48	53	57,24	63,60	61,40
8. Chorwacja	57	50	56	56,43	61,63	58,82
9. Łotwa	56	53	51	60,50	60,89	61,76
10. Rosja	66	61	62	45,98	53,51	54,65
11. Bułgaria	63	63	63	48,36	52,12	54,31
12. Rumunia	68	65	65	46,25	51,95	53,22
13. Ukraina	93	83	78	33,92	42,66	45,74
14. Macedonia	106	92	83	37,12	39,46	43,56
15. Albania	122	103	106	31,54	36,88	38,02
16. Mołdawia	130	119	141	30,09	34,62	32,44
17. Bośnia i Hercegowina	107	123	110	35,56	33,67	37,43
18. Białoruś	134	132	144	31,17	32,80	31,49
19. Serbia i Czarnogóra	166	158	104	29,36	27,3	38,09

Źródło: „Euromoney”, marzec 2004, marzec 2005, marzec 2006, za: P. Ważniwski, *Ocena atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. J. Chojna, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2006, s. 25.

Z kolei w rankingu amerykańskiego miesięcznika „Institutional Investor” z marca 2006 roku, Polska została sklasyfikowana na 40 miejscu wśród 173 krajów, uzyskując 68,2 pkt na 100 możliwych, co oznacza tę samą pozycję i wzrost o 2,8 pkt w porównaniu z rankingiem z marca 2005 roku. Najwyższą pozycję wśród krajów naszego regionu zajmuje Słowenia – 27 miejsce, dalej Czechy – 32, a Estonia – 39 (zob. tab. 3.4.).



Tab. 3.4. Ranking krajów Europy Środkowej i Wschodniej według „Institutional Investor”

Kraj	Miejsce w marcu 2005	Miejsce w marcu 2006	Indeks w marcu 2005	Indeks w marcu 2006	Zmiana w % roczna
1. Słowenia	27	27	74,2	77,3	3,1
2. Czechy	34	32	68,6	72,5	3,9
3. Estonia	39	39	65,6	69,0	3,4
4. Polska	40	40	65,4	68,2	2,8
5. Węgry	41	46	65,2	65,3	0,1
6. Słowacja	43	38	64,0	69,6	5,6
7. Litwa	49	43	61,4	66,2	4,8
8. Łotwa	51	45	60,5	65,4	4,9
9. Rosja	58	55	55,2	62,1	6,9
10. Chorwacja	59	59	54,0	58,1	4,1
11. Bułgaria	60	60	52,0	57,0	5,0
12. Rumunia	65	62	48,4	52,8	4,4
13. Ukraina	82	76	37,5	46,5	9,0
14. Macedonia	91	85	30,2	37,2	7,0
15. Bośnia i Hercegowina	107	109	26,9	29,8	2,9
16. Albania	117	117	24,9	26,7	1,8
17. Serbia i Czarnogóra	121	87	24,1	35,5	11,4
18. Białoruś	134	135	20,4	21,5	1,1
19. Mołdawia	136	139	16,0	20,9	4,9

Źródło: „Institutional Investor”, marzec 2005, marzec 2006, za: P. Ważniewski, *Ocena atrakcyjności Polski...*, s. 24.

### 3.2.3. Analiza sektorowa i zasoby przedsiębiorstwa

Sektor definiuje się jako grupę przedsiębiorstw wytwarzających dobra lub usługi o podobnym przeznaczeniu<sup>8</sup>. Kryterium wyodrębniania sektora stanowi korzystanie przez przedsiębiorstwa z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie potrzeb tych samych grup nabywców.

Analiza sektora jest zadaniem trudnym, gdyż atrakcyjność branży jest funkcją wielu czynników, które tworzą dynamiczną strukturę. Analiza sytuacji w sektorze wymaga zebrania danych dotyczących: asortymentu produktów, wielkości i wartości sprzedaży, nabywców i ich zachowań rynkowych, technologii produkcji, struktury

<sup>8</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

konkurentów, dostawców, produktów komplementarnych i substytucyjnych<sup>9</sup>. Celem analizy sektorowej jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla przedsiębiorstwa potencjalnego inwestora, jakie stwarza szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym?

Analizę natężenia konkurencji w sektorze można prowadzić, korzystając z koncepcji pięciu sił M. Portera. Model M. Portera opiera się na założeniu, że o atrakcyjności branży dla jego uczestników bądź też potencjalnych inwestorów decydują: natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz branży, groźba pojawiania się nowych konkurentów, siła oddziaływania dostawców, siła oddziaływania nabywców, wpływ pojawienia się substytutów (rys. 3.2.).

Wymienione czynniki oddziałują na warunki funkcjonowania w sektorze, w szczególności na intensywność rywalizacji, i określają tym samym atrakcyjność sektora dla przedsiębiorstwa.

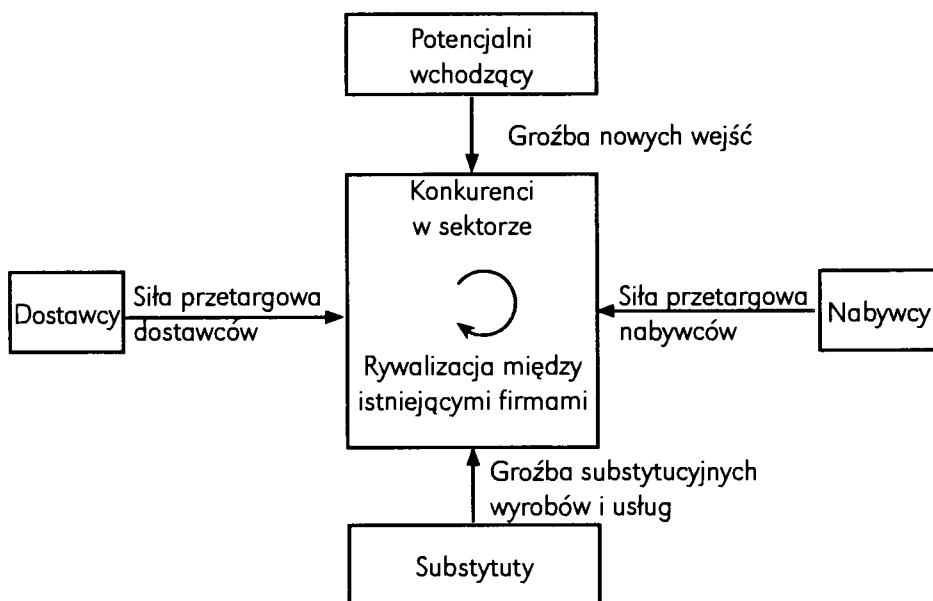
Konkurenci w sektorze oferują zbliżone produkty skierowane do tych samych grup konsumentów na tym samym obszarze geograficznym, a ich zadaniem jest zdobycie jak najlepszej pozycji konkurencyjnej w sektorze. Przedsiębiorstwo, znając oferty innych firm, powinno tak kształtować własną ofertę, by mieć możliwość konkurencyjności i przekonania konsumentów do wybrania jego produktów.

Przedsiębiorstwa, które wchodzi do branży, wnoszą do niej nowe zdolności produkcyjne, zasoby oraz chęć zdobycia udziału w rynku. Przy określonej atrakcyjności sektora groźba wejścia do sektora nowych przedsiębiorstw zależy przede wszystkim od istniejących barier wejścia. Dla potencjalnych nowych inwestorów bariery te mają szczególne znaczenie. Bariery wejścia na rynek są wysokie, jeśli występuje wiele trudności, które nowi uczestnicy muszą pokonać zanim rozpoczną działalność. Do najważniejszych barier wejścia należą: ekonomika skali, wysoki poziom technologiczny, brak dostępu do kanałów dystrybucji, wysoki poziom lojalności klientów wobec dotychczasowej oferty, formalne, tworzone przez państwo bariery wejścia na rynek, np. normy sanitarne i jakościowe, bariery celne. Dla nowych podmiotów atrakcyjne są te rynki, na które łatwo jest wejść, a więc cechujące się niskimi barierami wejścia.

Każdy sektor zagrożony jest pojawieniem się produktu nowego lub substytucyjnego. Produkt nowy może być innowacją, absolutną nowością w skali światowej, albo produktem zmodyfikowanym w wyniku zmian cech wyrobu już istniejącego (poprawa jakości, zmiana opakowania itp.). Na szczególną uwagę zasługują substytuty konkurencyjne cenowo, ponieważ obniżają one rentowność branży. Świadomość występowania substytutów powinna skłonić przedsiębiorstwa do zmian oferty i działań marketingowych, które ograniczyłyby zagrożenie ze strony substytutów.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 356.

## 3.2. Makrosegmentacja – selekcja rynków



Rys. 3.2. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: M. Porter, *Strategia konkurencji...*, s. 22.

Dostawcy oferujący dobra i usługi mają istotne znaczenie dla płynności działań przedsiębiorstwa na rynku. Dostawcami mogą być przedsiębiorstwa, np. banki, firmy ubezpieczeniowe, transportowe itp., ale także pracownicy. Negocjowanie korzystnych warunków umów sprzyja wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zakłócenie współpracy firmy z dostawcami może stanowić zagrożenie dla przebiegu jej działalności.

Nabywcy stanowią istotny podmiot w bliskim otoczeniu przedsiębiorstwa, decydujący o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Nabywca kupuje produkt, jeśli dostrzeża w nim możliwość zaspokojenia odczuwanych przez siebie potrzeb. Przedsiębiorstwo powinno zatem rozpoznać potrzeby, preferencje i zachowania rynkowe nabywców, aby przygotować lepszą od konkurencji ofertę.

Kolejną grupą uwarunkowań procesu internacjonalizacji i wyboru rynków zagranicznych są czynniki wewnętrzne, wynikające z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych, tworząc określony system. Połączenie zasobów i umiejętności wyjątkowych dla danej organizacji tworzy tzw. kluczowe czynniki sukcesu, generujące przewagę konkurencyjną. Ich wartość ujawnia się jednak tylko wówczas, gdy tworzą korzyści postrzegane przez klientów jako przewyższające ofertę konkurencji<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 39.

Rozpoznanie sytuacji w sektorze oraz otoczeniu ogólnym, a także analiza i ocena własnych aktywów rynkowych, pozwalają na określenie strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa i sformułowania wniosków dotyczących kierunków ekspansji. Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi służących do badania sytuacji rynkowej firmy jest analiza atutów i słabości firmy oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu – SWOT<sup>11</sup>.

Analiza SWOT pozwala na wszechstronną ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających aktualną kondycję i potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Natomiast szanse i zagrożenia działania dotyczą czynników zewnętrznych, nad którymi przedsiębiorstwo nie ma kontroli, jak np. ekonomiczne, prawne, demograficzne, technologiczne, społeczno-kulturowe itp. Czynniki te stanowią o atrakcyjności rynku zagranicznego, na którym przedsiębiorstwo zamierza działać.

Mocne i słabe strony są odnoszone do przedsiębiorstwa i rozpatrywane na tle konkurentów. Celem tej analizy jest: wskazanie tych elementów aktywów, które mogą być uznane za atuty w rywalizacji rynkowej z potencjalnymi konkurentami, ujawnienie ewentualnych słabych elementów zmniejszających siłę oddziaływania konkurencyjnego oraz określenie szczególnych kompetencji przedsiębiorstwa do wykorzystania nowych okazji pojawiających się na danym rynku zagranicznym<sup>12</sup>.

Wymienione obszary otoczenia przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym wymagają dokładnego rozeznania z punktu widzenia planowanych działań za granicą. Znajomość otoczenia przesądza bowiem o nastawieniu do podejmowania ekspansji na dany rynek zagraniczny. Polska straciła kilku dużych inwestorów na rzecz Słowacji. W Słowacji ulokowali swoje zakłady Peugeot, Citroën, Ford, Volkswagen oraz Hyundai. Przykładowo Hyundai wybrał Słowację ze względu na dogodne położenie, korzystny stan gospodarki, lepsze perspektywy rozwoju oraz niższe koszty pracy niż w Polsce, podatek liniowy od osób prawnych CIT, lepszą infrastrukturę – rząd Słowacji przeznaczył 207 mln dolarów na pokrycie kosztów zakupu terenów pod budowę zakładu oraz 2 mln koron na budowę dróg i innych połączeń.

### 3.2.4. Metody selekcji rynków zagranicznych

W początkowym etapie procesu, jakim jest wybór rynków zagranicznych, dokonuje się ich ogólnego przeglądu, dlatego wskazane jest, aby brać pod uwagę ich jak największą ilość. Analiza porównawcza pozwoli na wybór najatrakcyjniejszych dla przedsiębiorstwa kierunków ekspansji zagranicznej. W celu selekcji rynków najczęściej wykorzystuje się metody analityczne oraz analizy portfelowe.

<sup>11</sup> Nazwa SWOT jest skrótem od angielskich słów: *strengths* (atuty, siły), *weaknesses* (słabości), *opportunities* (szanse, okazje), *threats* (zagrożenia).

<sup>12</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 120.

Metody analityczne polegają na wyborze wskaźników charakteryzujących porównywane kraje, ustaleniu wartości granicznych tych wskaźników oraz wyeliminowaniu mniej atrakcyjnych krajów z dalszej analizy.

Procedura metody analitycznej obejmuje kilka etapów:

1. ustalenie dowolnej listy kryteriów wyboru rynków zagranicznych oraz dokonanie ich hierarchizacji za pomocą wag odzwierciedlających znaczenie tych krajów dla ewentualnej ekspansji,
2. ustalenie punktowej skali ocen poszczególnych kryteriów,
3. dokonanie punktowej oceny poszczególnych kryteriów w każdym z analizowanych krajów, będącej iloczynem wagi przypisanej danemu kryterium oraz punktów oceniających ich poziom na danym rynku,
4. zestawienie rynków zagranicznych według malejącej sumy uzyskanych punktów i wyboru rynków o największej liczbie punktów.

W ustalaniu listy kryteriów wyboru rynku zagranicznego można brać pod uwagę następujące parametry: wielkość rynku, tempo wzrostu rynku, rentowność, intensywność konkurencji, warunki rozwoju, wpływ sezonowości i cykliczności, wymagania techniczne i kapitałowe, cechy otoczenia społecznego i politycznego.

Bardziej rozbudowaną ocenę atrakcyjności sektora proponuje W.E. Rothschild, który grupuje czynniki atrakcyjności w pięć kategorii, mianowicie:

- rynkowe,
- konkurencyjne,
- finansowe,
- ekonomiczne,
- technologiczne,
- socjopolityczne.

Do czynników rynkowych należą: wielkość rynku, wielkość kluczowych segmentów, tempo wzrostu, zróżnicowanie rynku, elastyczność, cykliczność, sezonowość, stali klienci. Konkurencja jest oceniana przez: rodzaje konkurentów, stopień koncentracji konkurentów, wejścia i wyjścia, zmiany udziałów w rynku, substytucję, stopień i typy integracji. Czynniki ekonomiczne i finansowe stanowią: zyskowność, efekty skali, bariery wejścia i wyjścia, wykorzystanie zdolności produkcyjnej. Wśród czynników technologicznych występują: dojrzałość, kompleksowość, zróżnicowanie, patenty i prawa autorskie, wymagane technologie, proces produkcji. Natomiast czynniki socjo-polityczne są następujące: postawy społeczne i trendy, prawo i regulacje agend rządowych, wpływy grup nacisku i czynników rządowych, wpływ związków zawodowych i organizacji społecznych<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> W.E. Rothschild, *A Guide to Strategic Thinking*, AMACOM, New York 1976, s. 144-149, za: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju...*, s. 149.

Przykładowy arkusz analityczno-punktowej metody oceny atrakcyjności rynków zagranicznych przedstawia tabela 3.5.

Tab. 3.5. Arkusz analityczno-punktowej metody oceny atrakcyjności rynków zagranicznych

Kryteria oceny atrakcyjności rynku zagranicznego	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Ocena kraju A		Ocena kraju B	
		pkt. (1-5)	ważona	pkt. (1-5)	ważona
1. Wielkość rynku	0,30	2	0,6	3	0,9
2. Dynamika rynku	0,20	4	0,8	5	1,0
3. Intensywność konkurencji	0,15	2	0,3	2	0,3
4. Rentowność	0,20	2	0,4	1	0,2
5. Wymagania kapitałowe	0,15	3	0,45	3	0,45
Suma:	1,00	—	2,55	—	2,85

Źródło: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 111.

W badaniach mających na celu grupowanie rynków pod kątem ich atrakcyjności w procesach umiędzynarodowienia może być stosowane podejście typowe dla analizy portfelowej, np. według znanej metody Boston Consulting Group (BCG) lub General Electric (macierz McKinseya).

Pierwotne zastosowanie podejścia BCG odnosi się do tzw. portfela produktów przedsiębiorstwa. W badaniach na potrzeby marketingu międzynarodowego rynki zagraniczne są traktowane jako „portfel strategiczny” przedsiębiorstwa. Zastosowane kryteria analizy są ujęte inaczej niż w klasycznej metodzie BCG. Analiza „portfela krajów” jest tu dokonywana przy użyciu następujących wymiarów:

- atrakcyjności rynku,
- ryzyka na rynku danego kraju.

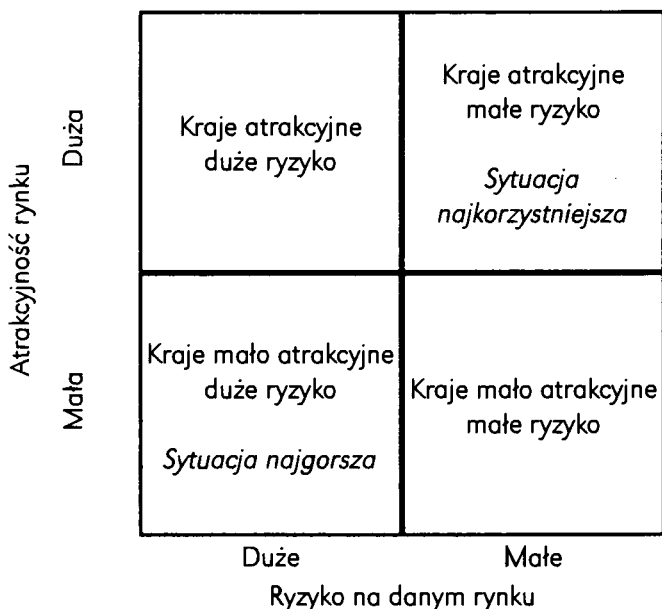
Wśród kryteriów określających atrakcyjność rynku można wymienić: wielkość i rozwój rynku, intensywność konkurencji, przeciętną zyskowność, wymagania technologiczne, infrastrukturę, siłę nabywczą oraz dystans psychiczny odnośnie do kraju macierzystego<sup>14</sup>. Natomiast o ryzyku działania w danym kraju decydować mogą: wpływy sił politycznych, konflikty socjalne i mentalność (nacjonalizm, przyjazne nastawienie wobec obcych).

<sup>14</sup> E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, s. 151; R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 111.

Odnosnie do wyboru rynków zagranicznych w literaturze przedmiotu znaleźć można propozycję uwzględnienia dwóch tradycyjnie już w analizie BCG stosowanych wymiarów: stopnia atrakcyjności danego rynku i hipotetycznej siły konkurencyjnej firmy na danym rynku. Ocena potencjalnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym również jest wielowymiarowa. Na ogół sugeruje się następujący zestaw parametrów: potencjalny udział firmy w rynku, umiejętności marketingowe, poziom obsługi klientów, poziom bazy badawczo-rozwojowej, poziom technologii, poziom dystrybucji, zasoby finansowe, *image* firmy, szerokość asortymentu, umiejętności zarządu, jakość produkcji.

W metodzie BCG możliwe jest też wykorzystanie dwóch innych zmiennych jako substytutów klasycznie stosowanych wymiarów, np. średniego wzrostu produktu krajowego brutto i wielkości udziału eksportu na rynku globalnym<sup>15</sup>.

W czteropolowym ujęciu macierzowym metody BCG wyodrębnia się grupy krajów, co pozwala ustalić strukturę „portfela” rynków: „kraje zagadkowe dzieci”, „kraje gwiazdy”, „kraje dojne krowy” i „kraje psy”, oraz sformułować wnioski o charakterze strategicznym wobec każdej z tych grup (np. 3.3)



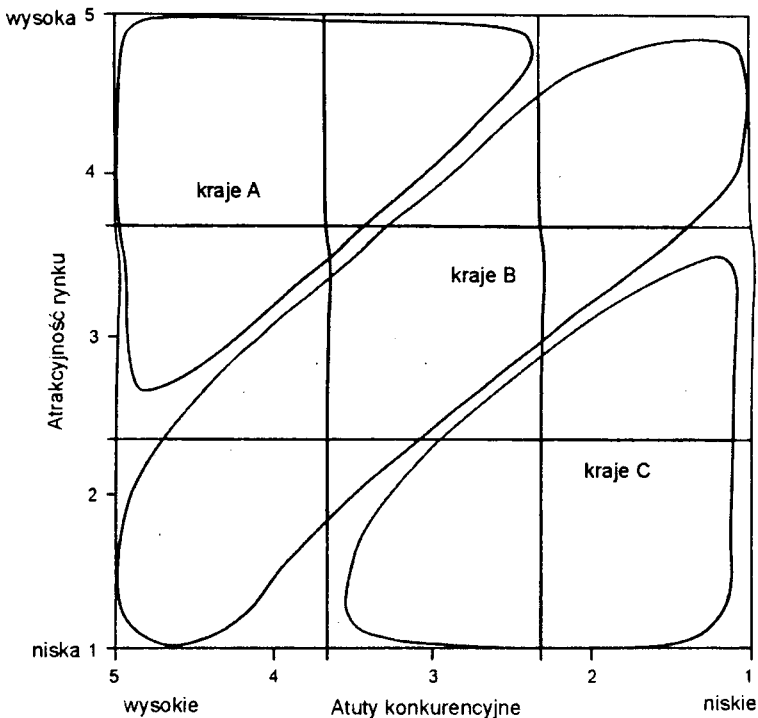
Rys. 3.3. Podział rynków zagranicznych w metodzie portfelowej BCG

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 171.

<sup>15</sup> M. Perliz, *Country Portfolio Analysis: Assessing Country Risk and Opportunity*, Long Range Planning 1985, vol. 18, nr 4, za: P. Hadrian, *Wykorzystanie metody portfolio do projektowania strategii działania na rynku globalnym*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego...*, s. 79.

Analogiczne zastosowanie ma także inny wariant metody analizy portfelowej, zwanej macierzą General Electric lub McKinseya. Struktura portfela krajów – rynków zagranicznych konkretnej firmy, jest analizowana przy użyciu macierzy dziewięciopólowej. Mamy wówczas do czynienia z dziewięcioma różnymi wariantami oceny poszczególnych rynków zagranicznych. Najkorzystniejszym wariantem jest rynek o dużej atrakcyjności i niewielkim bądź średnim ryzyku. Najmniej korzystnym jest natomiast rynek o najwyższym ryzyku i niskiej lub średniej atrakcyjności.

Na podstawie przeprowadzonej analizy macierzowej możliwy jest podział rynków zagranicznych na kilka grup, co pozwala przedsiębiorstwu podjąć wstępne decyzje strategiczne oraz określić zakres przyszłych badań (rys. 3.4.).



Rys. 3.4. Podział rynków zagranicznych w macierzy portfelowej General Electric

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 196.

W wyniku podziału rynków zagranicznych zostają wyznaczone trzy grupy krajów: A, B i C. Grupę A tworzą kraje o najlepszych szansach na długookresową obecność

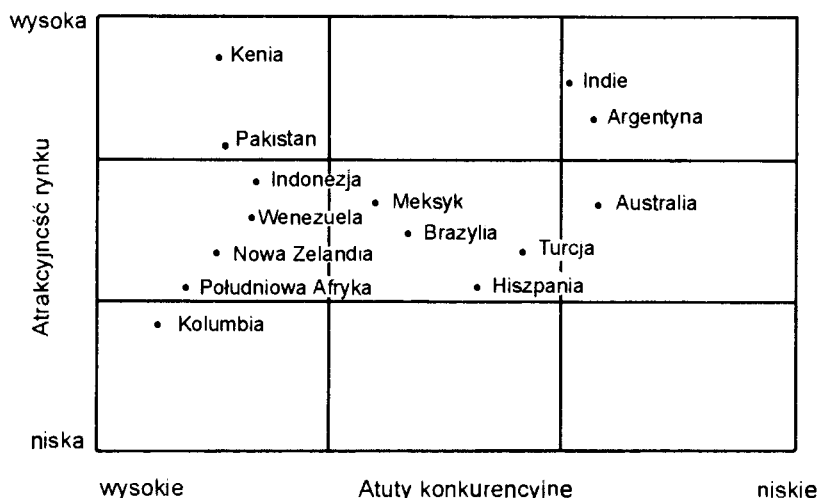




i sukces przedsiębiorstwa na tych rynkach. Zaangażowanie zasobów może być duże np. w formie inwestycji bezpośrednich. Kraje grupy B to rynki o dużych możliwościach, ale również o relatywnie dużym ryzyku, wobec tego działania firmy powinny być ostrożne (np. *joint venture*). W skład grupy C wchodzi kraje o dużym ryzyku, ale również dające możliwość korzystnych działań, raczej krótkookresowych. Zaangażowanie zasobów powinno być w tym przypadku ograniczone (eksport czy sprzedaż licencji).

Za wadę metody General Electric uznaje się fakt, iż wymiary przyjęte do oceny rynków zagranicznych nie są w pełni rozłączne<sup>16</sup>.

Przykładową analizę portfela rynków zagranicznych dla firmy Ford Tractors przedstawia rysunek 3.5. Na podstawie analizy wyróżniono trzy grupy krajów.



Rys. 3. 5. Analiza portfelowa rynków zagranicznych dla firmy Ford Tractors

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 199.

Kraje grupy A - Kenia, Pakistan, Indonezja - to najistotniejsze rynki o najlepszych możliwościach długookresowego rozwoju.

Kraje grupy B - Kolumbia, RPA, Nowa Zelandia, Wenezuela, Brazylia, Meksyk, Indie i Argentyna - tworzą rynki o dużych możliwościach, ale także dużym ryzyku, co skłania do ostrożnych działań.

Kraje grupy C - Hiszpania, Turcja, Australia - stanowią rynki o dużym ryzyku oferujące możliwości korzystnych działań o charakterze krótkookresowym.

<sup>16</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 111.

### 3.3. Mikrosegmentacja – wybór segmentów wewnątrznarodowych i transnarodowych

#### 3.3.1. Segmenty wewnątrznarodowe

Mikrosegmentacja rynku oparta jest na wewnętrznym zróżnicowaniu rynków poszczególnych krajów. Istotę wyboru segmentów wewnątrznarodowych przedstawia rysunek 3.6.

Kryteria segmentacji wykorzystywane w analizie wewnętrznej rynków narodowych można podzielić na dwie grupy: zmiennych opisujących i zmiennych behawioralnych.

Pierwsza grupa kryteriów pozwala zidentyfikować potencjalnego nabywcę na podstawie tzw. cech ogólnych, albo zmiennych opisujących (*descriptive market segmentation variables*). Do zmiennych opisujących zalicza się czynniki geograficzne, demograficzne, ekonomiczne oraz społeczne. Kryteria te pozwalają odpowiedzieć na pytanie: kto kupuje dany produkt? Najczęściej jako zmienne występują: płeć, wiek, dochód, położenie geograficzne, wykształcenie, zawód, wielkość rodziny i klasa społeczna, które są cechami relatywnie łatwo mierzalnymi.

Druga grupa kryteriów, zwanych behawioralnymi, zwraca uwagę na wzorce zakupu. Kryteria te pozwalają ustalić – co, gdzie, kiedy, jak i dlaczego kupują konsumenci oraz jak reagują na instrumenty marketingu-mix. Kryteria obiektywne opisujące cechy konsumenta okazują się na ogół szczególnie przydatne przy dokonywaniu segmentacji rynków dóbr zaspokajających potrzeby podstawowe. Natomiast kryteria charakteryzujące zachowania konsumentów są wykorzystywane dla identyfikacji nabywców dóbr i usług wyższego rzędu. Wiele rynków wymaga stosowania zarówno ogólnych, jak i behawioralnych kryteriów segmentacji.

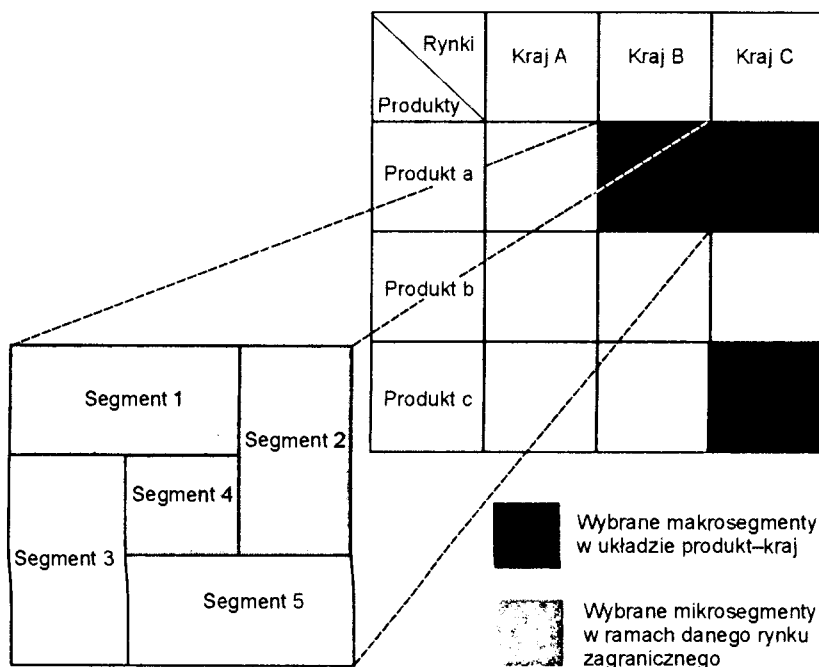
W przypadku krajów o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego stosuje się często odmienne kryteria segmentacji<sup>17</sup>. W krajach wysoko rozwiniętych jako kryteria segmentacyjne powszechnie wykorzystywane są czynniki demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, wielkość rodziny) i ekonomiczne (dochód) w celu wy-

<sup>17</sup> E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, s. 179.

### 3.3. Mikrosegmentacja - wybór segmentów

jaśnienia zachowań nabywczych. Uzasadniona może być również segmentacja geograficzna, zwłaszcza w większych krajach, gdyż często różne regiony kraju cechuje odmiennność potrzeb i upodobań. W krajach tej grupy stosowane są również kryteria behawioralne, tj. wielkość i częstotliwość zakupów, intensywność konsumpcji, preferowane korzyści związane z produktami, zwyczaje w zakresie korzystania z mediów i innych źródeł informacji, styl życia, szybkość akceptacji nowych produktów i inne.

W odniesieniu do krajów słabo rozwiniętych wykorzystuje się częściowo odmienne kryteria segmentacji. Słabszy rozwój służb statystycznych może utrudniać określenie struktury społeczeństw tych krajów ze względu na tradycyjne kryteria, np. demograficzne czy dochodowe. W krajach o dużej powierzchni stosuje się kryteria geograficzne; podział na obszary wiejskie i miejskie pokrywa się tam zwykle z podziałem na segmenty nabywców tradycyjnych oraz nowocześniejszych ze względu na upodobania, styl życia, postawy wobec mediów, nowych produktów itp.



Rys. 3.6. Wybór segmentów wewnątrznarodowych

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 201.

### 3.3.2. Segmenty transnarodowe

Segmenty transnarodowe obejmują jednorodne grupy nabywców w przekroju międzynarodowym. W najszerszym ujęciu segmenty transnarodowe odpowiadają segmentom globalnym. Do kryteriów segmentacji przydatnych w poszukiwaniu tych grup nabywców należą: kryteria demograficzne, społeczno-psychologiczne i geograficzne.

Wiele produktów konsumpcyjnych coraz powszechniej jest akceptowanych w skali globalnej. Dotyczy to np. sprzętu elektronicznego, samochodów, produktów spożywczych i usług. Wiele z tych produktów odpowiada potrzebom i wymaganiom, które wykraczają poza granice krajowe. Segmenty transnarodowe najczęściej reprezentują konsumentów o wysokich dochodach, zawodowych sportowców, menedżerów spółek transnarodowych lub – ogólnie – użytkowników o wyrafinowanych potrzebach. Właśnie te grupy nabywców są najbardziej ruchliwe, posiadają rozległe kontakty i doświadczenia międzynarodowe.

W skali globalnej rośnie segment konsumentów aspirujących do „elitarnego stylu życia” identyfikujących się z wizerunkiem ekskluzywnych marek, jak np. Mercedes, Gucci, Hermes, American Express, Gold Card itd. przynależących do „globalnej rodziny”<sup>18</sup>.

Im bardziej dany produkt zbliża się do biegunów zaawansowanej technologii, ekskluzywności lub wysokiej wartości emocjonalnej, tym bardziej staje się globalny. Produkty zaawansowanej technologii przemawiają do tej grupy nabywców, których łączy wspólnota języka technicznego i symboli. Dzieje się tak w przypadku użytkowników komputerów, graczy w tenisa czy muzyków, a więc wszystkich tych użytkowników, którzy rozumieją techniczne aspekty produktów.

Przedsiębiorstwo może podjąć działalność w jakimś obszarze geograficznym, ale z uwzględnieniem różnic w potrzebach i oczekiwaniach klientów. W wyniku badań międzykulturowych zdefiniowano pięć obszarów mentalności dotyczących stosunku nabywców do samochodów sprzedawanych w Europie: grupa północna (Skandynawia), grupa północno-zachodnia (Wielka Brytania, Irlandia, Islandia oraz część Europy Środkowo-Wschodniej), grupa centrum (obszar niemieckiej mentalności obejmujący Niemcy, Austrię oraz Szwajcarię), grupa zachodnia (tereny francuskojęzyczne, w tym część Szwajcarii i Belgii) oraz grupa południowa (basen Morza Śródziemnego, obejmujący obszary języka hiszpańskiego, portugalskiego, włoskiego i greckiego). Wyniki badań pokazują, że obszary językowe odzwierciedlają wspólnotę w zakresie kultury i stylu życia mieszkańców<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> J.J. Lambin, *Strategiczne...*, s. 227.

<sup>19</sup> Ph. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski...*, s. 428-429.

Należy także zwrócić uwagę na zjawisko kształtowania się tzw. eurosegmentów nabywców, czyli jednorodnych grup konsumentów w grupie krajów Unii Europejskiej. Główne kryterium w tej typologii stanowi styl życia, badany w oparciu o zainteresowania (np. społeczne, zawodowe, hobby, modę), aktywność (np. społeczną, zawodową, sport, urlop, zachowania zakupowe), poglądy (np. polityczne, gospodarcze, religijne, dotyczące ochrony środowiska). Najważniejsze badania odnośnie do ustalenia typologii eurokonsumentów na podstawie stylu życia zostały przeprowadzone przez kilka grup badawczych<sup>20</sup>. W typologii eurokonsumentów dokonanej przez RISC wskazano sześć segmentów:

- tradycjonalistów, których cechuje tradycyjne myślenie, uznawanie konserwatywnych wartości, utożsamianie się z kulturą swego narodu; w centralnym punkcie ich zainteresowań znajdują się rodzina oraz poszanowanie prawa i porządku,
- domatorów, przywiązanych do rodziny, do stałego kręgu znajomych, mało podróżujących, większość czasu spędzających w domu i w kręgu lokalnej społeczności,
- racjonalistów, których cechuje racjonalne podejście do życia we wszystkich dziedzinach, gotowych do podejmowania nowych wyzwań, ufających nauce i nowym technologiom,
- hedonistów, charakteryzujących się stylem życia zgodnym z własnymi przekonaniami, kierujących się doznaniem zmysłowymi i doświadczeniami emocjonalnymi, przywiązujących dużą wagę do własnego wyglądu,
- awansujących, prezentujących różnorodne postawy przyporządkowane dynamice rozwoju psychicznego; pragmatyków, starających się rozwinąć swoje zdolności umysłowe i fizyczne,
- kreujących trendy, dla których charakterystyczne są: spontaniczność działania, elastyczność, dobre wykształcenie, aktywne spędzanie wolnego czasu, kreowanie nowych trendów.

Przedstawiona, przykładowa typologia eurokonsumentów przenosi segmentację konsumentów z wymiaru narodowego na płaszczyznę europejską. Ze względu na pewną jednorodność eurokonsumentów przedsiębiorstwa mogą prowadzić ich segmentację ukierunkowaną na cały eurorynek, a nie tylko poszczególne rynki narodowe.

<sup>20</sup> M.in. Leo Burnett, Research Institute on Social Change (RISC), Stanford Research Institute (SRI), Center de Communication Avancée (CCA), zob. M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000, s. 68-72.

### 3.4. Wybór rynku docelowego w układzie kraj-segment

Konsekwencją segmentacji rynków zagranicznych jest decyzja o wyborze segmentów, na których firma zamierza skupić swoją działalność. Wymaga to oceny atrakcyjności poszczególnych segmentów i wykorzystania kluczowych zdolności firmy. Ocena poszczególnych segmentów stanowi jedną z podstaw wyboru docelowego rynku zagranicznego, na którym firma zamierza działać. Jeśli wybierze niewystarczającą liczbę segmentów krajowych lub segment zbyt wąski, może nie uzyskać zamierzonej wielkości utargu i zysku lub innych miar efektywności. Natomiast wybór zbyt szerokiego obszaru działalności może spowodować spadek korzyści związanych ze specjalizacją.

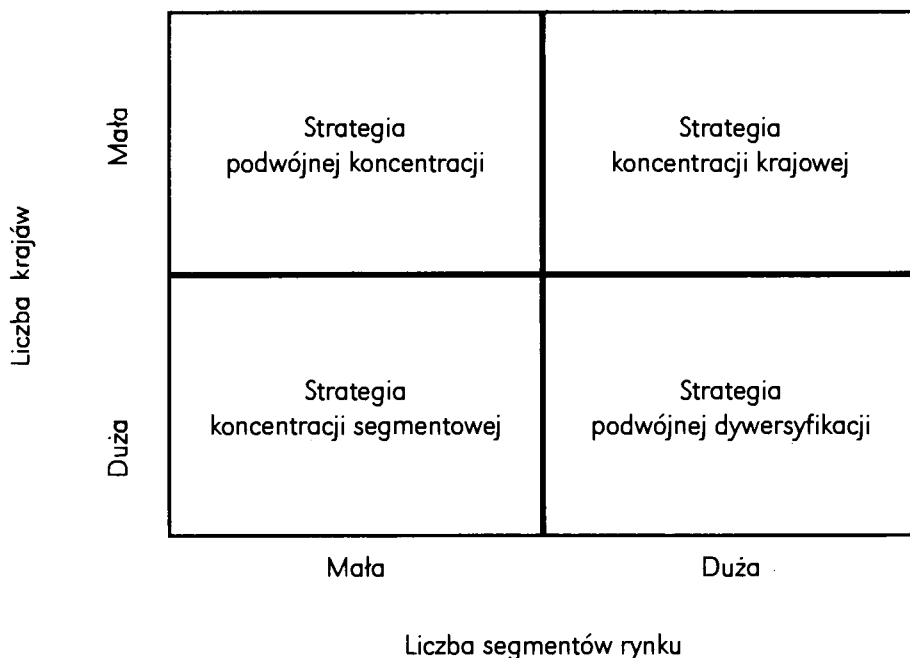
W procesie wyboru docelowych rynków uwzględnia się dwie grupy kryteriów:

1. obejmujące ogólne warunki wyodrębniania segmentów,
2. charakterystyczne dla konkretnych rynków.

Pierwsza grupa kryteriów obejmuje: wielkość danego segmentu, perspektywy rozwoju segmentu, stabilność segmentu czy też koszt dotarcia do danego segmentu rynku. Drugą grupę stanowią m.in. rozmiar i tempo wzrostu popytu, intensywność konkurencji, koszty obsługi czy poziom spójności z celami firmy i jej zasobami oraz kompetencjami.

Biorąc pod uwagę liczbę krajów i segmentów na rynkach zagranicznych, w których przedsiębiorstwo zamierza podjąć działalność, można wyróżnić cztery strategie: strategię podwójnej koncentracji, strategię koncentracji krajowej, strategię koncentracji segmentowej oraz strategię podwójnej dywersyfikacji (rys. 3.7.).

### 3.3. Mikrosegmentacja – wybór segmentów



Rys. 3.7. Strategie ekspansji rynkowej w układzie kraj-segment

Źródło: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...*, s. 469.

Przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję na rynki zagraniczne mogą dobrać te strategie według określonej sekwencji: zaczynając od najmniej ryzykownej strategii podwójnej koncentracji, poprzez strategię koncentracji krajowej lub segmentowej aż po najbardziej ryzykowną strategię podwójnej dywersyfikacji.

Strategia podwójnej koncentracji polega na wyborze przez przedsiębiorstwo niewielu krajów i niewielu segmentów rynku, a więc wyraża koncentrację działań. Wybór ten jest wynikiem dążenia do ograniczenia ryzyka działania na rynkach zagranicznych, które wynika z ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa, a także z braku doświadczenia w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych. Przyjęcie tej strategii może być korzystne, jeśli segmenty rynku są na tyle duże, że zapewniają odpowiednią skalę sprzedaży i uzyskanie oczekiwanych wyników finansowych.

Strategia koncentracji krajowej polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań w niewielu krajach, ale w wielu segmentach rynku. Tę strategię wy-

bierają firmy posiadające szeroki asortyment produktów, kierując się chęcią ograniczenia ryzyka i kosztów podejmowania działań na nowych rynkach zagranicznych. Z tego względu firmy pozostają na znanym rynku zagranicznym, przygotowując poszerzoną ofertę produktów przeznaczonych dla innych segmentów rynku w danym kraju.

Strategię koncentracji segmentowej charakteryzuje sprzedaż produktów w wielu krajach, lecz w niewielu segmentach rynku. Koncentrację na kilku segmentach stosują przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w produkcji określonych produktów skierowanych do określonych nabywców. Ponieważ w tych przypadkach skala sprzedaży na jednym rynku zagranicznym nie może być duża, wobec tego konieczne jest działanie w wielu krajach. Działania marketingowe i sam produkt nie są zróżnicowane.

Strategia podwójnej dywersyfikacji polega na podjęciu działań na wielu rynkach zagranicznych i w wielu segmentach. Zastosowanie tej strategii wymaga dużych zasobów, sporego doświadczenia, bardzo dobrej znajomości rynków zagranicznych, a także zróżnicowanego asortymentu produktów. Strategia ta umożliwia wspieranie jednych rynków kosztem innych, chroni firmę przed nieprzewidywanymi zdarzeniami na rynkach różnych krajów, np. załamaniem się popytu w danym kraju, zmianą polityki gospodarczej czy pojawieniem się silnych konkurentów, a także stwarza dobrą bazę do dalszej ekspansji.



## ROZDZIAŁ IV

# Strategie wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

4.1. Rodzaje strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.....	99
4.2. Eksport produktów .....	102
4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe.....	104
4.3.1. Pojęcie i istota aliansu strategicznego .....	104
4.3.2. Alianse – powiązania kooperacyjne niekapitałowe .....	110
4.3.3. <i>Joint venture</i> – międzynarodowy alianś kapitałowy .....	113
4.4. Inwestycje bezpośrednie.....	118
4.5. Przesłanki wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne.....	121

## 4.1. Rodzaje strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności za granicą, przedsiębiorstwo musi rozważyć kilka istotnych opcji strategicznych, które dotyczą: wyboru układu produkt – rynek, określenia zadań i działań na rynku, wyboru sposobu wejścia na rynek, opracowania planu marketingowego ekspansji oraz systemu kontroli pozwalającego na monitorowanie uzyskiwanych na rynku wyników<sup>1</sup>.

Sposób wejścia na wybrany wcześniej rynek zagraniczny jest jedną z podstawowych decyzji strategicznych, jaką musi podjąć przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji. Dokonanie właściwego wyboru w tym zakresie w znacznym stopniu warunkuje możliwość osiągnięcia sukcesu.

Określenia „forma wejścia”, „sposób wejścia”, „strategia internacjonalizacji” czy „strategia wejścia” na rynek zagraniczny są szeroko i często zamiennie stosowane w literaturze przedmiotu. W dyskusji warto nawiązać do pojęcia strategii zarządzania, które w literaturze definiuje się różnie. Zdaniem A.D. Chandlera strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne dla realizacji przyjętych celów<sup>2</sup>. Z kolei K. Omaha, nawiązując do marketingowej orientacji przedsiębiorstwa, uważa, że strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów, polegającym na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy<sup>3</sup>. Wielość interpretacji pojęcia strategii jest konsekwencją odmiennych koncepcji teoretycznych, a także doświadczeń praktycznych. M. Gorynia definiuje strategię jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia, natomiast strategia internacjo-

<sup>1</sup> R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, D.C. Heath and Company–Lexington, Massachusetts–Toronto 1987, s. 3.

<sup>2</sup> A.D. Chandler jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Mass 1962, s. 13–16.

<sup>3</sup> K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill Inc., New York 1982, s. 92. Przegląd definicji strategii zarządzania prezentuje A. Stabryła w pracy: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 39–40; zob. też: A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 298–301.

nalizacji to – jego zdaniem – program posunięć firmy w stosunku do jej otoczenia zagranicznego<sup>4</sup>. Szeroko interpretuje strategię internacjonalizacji J. Rymarczyk, która – w tym ujęciu – obejmuje strategię cząstkowe: określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa (globalizacja czy różnicowanie), wybór strategii rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa (wzrost, konsolidacja, tworzenie pozycji rynkowej czy wycofywanie się), sformułowanie strategii wejścia na rynek, które oznacza wybór formy podjęcia i rozwoju działalności zagranicznej, określenie strategii konkurencji, sformułowanie strategii funkcjonalnych czy też tworzenie strategii koordynacji (m.in. kształtowanie struktur organizacyjnych, sieci komunikacyjnych, kierowanie i kontrola)<sup>5</sup>. R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander<sup>6</sup>, a także H. Meffert i J. Bolz<sup>7</sup> wskazują, że strategia wejścia obejmuje formy wejścia, a także czas wejścia i sposób działania na danym rynku zagranicznym. R. Helm podkreśla ponadto znaczenie wyboru rynków zagranicznych<sup>8</sup>. Według innego ujęcia strategia wejścia na rynek zagraniczny zawiera również formę wejścia oraz plan marketingowy<sup>9</sup>. Strategia wejścia na rynek zagraniczny stanowi zatem pojęcie szersze od formy wejścia. Jednak jak się wydaje, to właśnie wybór formy wejścia na rynek zagraniczny – zależny niewątpliwie od zasobów przedsiębiorstwa i uwarunkowań otoczenia międzynarodowego – w konsekwencji determinuje czas wejścia oraz sposób i zakres działań marketingowych na danym rynku (stąd zamienne stosowanie tych określeń w literaturze).

W literaturze przedmiotu spotyka się odmienne klasyfikacje sposobów wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, opierające się na różnych kryteriach. Wśród nich szczególnie akcentowane są takie, jak: zakres transferu kapitału firmy za granicę, koszty wejścia, skala ryzyka, zakres kontroli, identyfikacja szans i inne. Na przykład H.G. Meissner, L. Berekoven, H. Meffert, J. Bolz, traktując wejście na rynki zagraniczne jako proces, proponują „fazowy model rozwoju internacjonalizacji”, rozpoczynający się od najprostszych form (handel zagraniczny), poprzez formy bardziej złożone (wspólne przedsięwzięcia – *joint venture*), aż do form charakteryzujących się utworzeniem za granicą nowego, własnego przedsięwzięcia<sup>10</sup>.

Odminną propozycję klasyfikacji form internacjonalizacji przedsiębiorstw przedstawili np. E. Kulhavy, C.A. Weiss, B. Titz, przyjmując za główne kryterium typologii miejsce produkcji<sup>11</sup>. Na jego podstawie wyróżnili dwie grupy strategii wejścia na

<sup>4</sup> M. Gorynia, *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, w: *Strategie w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 81.

<sup>5</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 74–75.

<sup>6</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 142.

<sup>7</sup> H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 118.

<sup>8</sup> R. Helm, *Internationale...*, s. 15.

<sup>9</sup> G. Albaum, J. Standskov, E. Duerr, *International Marketing...*, s. 242 i 247.

<sup>10</sup> H.G. Meissner, *Aussenhandelsmarketing*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1981, s. 19; L. Berekoven, *Internationales Marketing...*, s. 8; H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 118–120.

<sup>11</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 128.

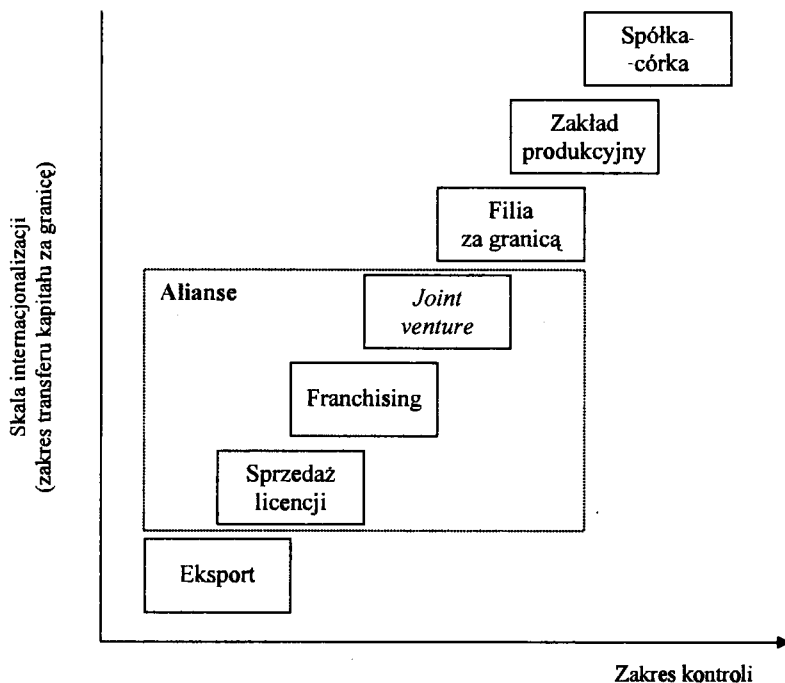
## 4.1. Rodzaje strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

rynek zagraniczny, określone poprzez produkcję w kraju oraz produkcję za granicą. Nawigując do przedstawionych koncepcji, można wskazać trzy podstawowe formy wejścia na nowe rynki zagraniczne<sup>12</sup>:

1. eksport produktów,
2. alianse niekapitałowe i kapitałowe,
3. inwestycje bezpośrednie (zob. rys. 4.1.).

Można także zaproponować klasyfikację sposobów wejścia na rynki zagraniczne z punktu widzenia charakteru i zakresu współpracy przedsiębiorstwa z partnerem zagranicznym na:

1. indywidualne (eksport, filia za granicą, zakład produkcyjny, zakład montażowy),
2. oparte o współpracę: alianse niekapitałowe (sprzedaż licencji, *franchising*, umowy o współpracy) oraz alianse kapitałowe (*joint venture*).



Rys. 4.1. Model rozwoju form internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 119.

<sup>12</sup> FR Root, *Entry Strategies...*, s. 5; H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 118; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 112-119.

## 4.2. Eksport produktów

Eksport może odbywać w sposób pośredni lub bezpośredni.

Eksport pośredni polega na sprzedaży produktów za granicą przez jednego lub więcej pośredników. Może on być dokonywany przez krajowego pośrednika, który występuje w roli kupca na własny rachunek lub komisanta. Możliwe jest też wykorzystanie kanałów dystrybucji innego krajowego producenta, tzw. *piggybacking* („jechać na barana”). Zatem eksport pośredni odbywa się bez bezpośredniej styczności z klientem zagranicznym. Stanowi on dobry sposób wejścia na rynki międzynarodowe dla firm początkujących, nieposiadających dostatecznej wiedzy i doświadczenia z zakresu marketingu międzynarodowego, ponieważ wiąże się z niewielkim ryzykiem. Producent nie musi ponosić ryzyka ani kosztów związanych z badaniem rynku, wyborem kanałów dystrybucji na rynku zagranicznym czy działaniami promocyjnymi. Eksport pośredni oznacza, że ryzyko i koszty związane ze sprzedażą produktu na rynku zagranicznym oraz kompetencje w zakresie działań marketingowych i funkcji techniczno-handlowych przeniesione są na pośrednie ogniwo sprzedaży. Przedsiębiorstwo rezygnuje tym samym z kontroli nad sprzedażą swoich produktów na rynkach zagranicznych.

Eksport bezpośredni polega na sprzedaży własnych produktów bezpośrednio odbiorcom, tzn. przedsiębiorstwom zagranicznym lub ostatecznym nabywcom. W przypadku eksportu bezpośredniego przedsiębiorstwo krajowe ma bezpośredni kontakt z klientem zagranicznym i może eksportować poprzez zagranicznego dystrybutora, komisanta, agenta lub też działać bez pośrednictwa handlowego. Ten rodzaj eksportu wymaga pewnej znajomości technik handlu zagranicznego, rynków zbytu i nawiązywania kontaktów handlowych. W porównaniu z eksportem pośrednim wiąże się z większym ryzykiem i nakładami finansowymi, daje jednak większe możliwości kierowania i kontroli przebiegu transakcji oraz stwarza szansę osiągnięcia większego zysku<sup>13</sup>. Dla dużych firm eksport bezpośredni jest często tylko etapem

<sup>13</sup> Szerzej na ten temat w literaturze polskiej np.: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 160–163; K. Fonfara, *Strategie marketingowe...*, s. 98 i nast.; w pracach zagranicznych: np. S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 244–262; L. Berekoven, *Internationales Marketing...*, s. 40–42;

## 4.2. Eksport produktów

prześciowym przed dalszą ekspansją (np. przeniesieniem montażu lub produkcji na rynek zagraniczny), natomiast dla małych i średnich firm może pozostać dominującą strategią w dłuższym okresie<sup>14</sup>. Wady i zalety eksportu pośredniego i bezpośredniego przedstawia tabela 4.1.

Standardowe kontrakty eksportowe są zazwyczaj jednorazowe, mają charakter krótkotrwały i nie implikują powtarzalności transakcji oraz stałości związku między partnerami.

Tab. 4.1. Wady i zalety eksportu pośredniego i bezpośredniego

Wyszczególnienie	Zalety	Wady
eksport pośredni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie wymaga doświadczenia na rynkach zagranicznych</li> <li>- nie wymaga dużych zasobów</li> <li>- koszty są niewielkie</li> <li>- ryzyko jest niskie</li> <li>- możliwość wykorzystania istniejącej sieci dystrybucji oraz wyspecjalizowanej kadry handlu zagranicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak kontaktu z nabywcami produktów</li> <li>- brak kontroli nad sprzedażą produktów</li> <li>- długotrwały przepływ informacji</li> <li>- niższe przychody ze względu na marżę pośredników</li> <li>- problemy z pośrednikami handlowymi</li> </ul>
eksport bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szybszy przepływ informacji</li> <li>- możliwość dostosowania działań do wymogów rynku zagranicznego</li> <li>- kontrola nad sprzedażą produktów</li> <li>- wyższe przychody ze względu na brak marży pośredników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wyższe koszty i ryzyko działania</li> <li>- wymaga doświadczenia na rynkach zagranicznych</li> <li>- wymaga zaangażowania zasobów</li> <li>- koszty transportu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>14</sup> E. Duliniec, *Marketing...*, s. 105.

## 4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe

### 4.3.1. Pojęcie i istota aliansu strategicznego

W działalności współczesnych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych ważne miejsce zajmują różnorodne formy współpracy. Międzynarodowa kooperacja polega na nawiązaniu długotrwałych przedsięwzięć, opartych na wzajemnych porozumieniach wspólnych, między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami z różnych krajów, których treścią jest ich współdziałanie w szeroko pojętym procesie wytwarzania: od prac badawczo-rozwojowych, poprzez inwestycje i produkcję aż do marketingu<sup>15</sup>.

Ten typ aktywności rozwija się w nowej formie aliansów strategicznych. Pierwsze udokumentowane alianse gospodarcze powstały na przełomie XIV i XV wieku w Anglii, kiedy to kupcy wraz z przedstawicielami klas majątnych tworzyli wspólne przedsięwzięcia typu *joint venture* w celu eksploatacji złóż naturalnych w różnych częściach świata, takich jak Ameryka czy Indie<sup>16</sup>. Według R.P. Lyncha początków aliansów należy szukać w sektorze przewozów morskich, w którym w 1783 roku utworzono pierwszą spółkę typu *joint venture* między amerykańskimi i brytyjskimi przedsiębiorcami<sup>17</sup>.

Na szerszą skalę zjawisko aliansów zaczęło się rozwijać po II wojnie światowej. Jednak dopiero lata siedemdziesiąte przyniosły znaczny wzrost liczby zawieranych aliansów, co uważa się za jeden z najbardziej znaczących trendów rozwoju gospodarki światowej.

Istnieje duża różnorodność w definiowaniu tego pojęcia. Termin „alians” (z języka francuskiego *alliance*) oznacza przymierze, sojusz, koalicję<sup>18</sup>. Studia literatury

<sup>15</sup> R. Helm, *Internationale Markteintrittsstrategien...*, s. 28–29; J. Mengele, *Horizontale Kooperation...*, s. 20; R. Balling, *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Peter Lang, Frankfurt am Main; 1998, s. 12–17; J. Schroeder, H. Wojciechowski, *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 133; warto zwrócić uwagę, że marketing w tym ujęciu jest rozumiany jako sprzedaż i nie oddaje rzeczywistej istoty marketingu.

<sup>16</sup> K.R. Harrigan, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington 1985, s. 5.

<sup>17</sup> R.P. Lynch, *Business Alliances Guide*, The Hidden Competitive Weapon Inc., New York 1993, s. 8–9.

<sup>18</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych...*, s. 29.



przedmiotu<sup>19</sup> pozwalają wyróżnić dwie grupy definicji aliansów: w ujęciu szerokim i wąskim.

Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, iż sojusze mogą być zawierane przez przedsiębiorstwa tak z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno wertykalny, jak i horyzontalny. W ramach tych dwóch zasadniczych ujęć aliansów można wskazać definicje różniące prawno-organizacyjne formy współpracy, zasięg przestrzenny (krajowy, międzynarodowy), zakres współpracy czy też wniesione zasoby.

Powszechnie znane, o szerokim *definiens* określenie aliansu zostało zaproponowane w połowie lat osiemdziesiątych przez naukowców z Business School w Fontainebleau. Zgodnie z ich propozycją alians to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu<sup>20</sup>. Oznacza to, że każda umowa o współpracy jest aliansem, niezależnie od jej formy organizacyjno-prawnej, zasięgu przestrzennego, zakresu współpracy czy też wniesionych zasobów.

Podobne stanowisko zajmuje S. Sudarsanam, twierdząc, iż alians strategiczny jest umową lub porozumieniem, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych<sup>21</sup>.

Równie szeroko rozumie alians strategiczny K. Rumer, określając go jako porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zapewnieniu przyszłości uczestniczącym w aliansie przedsiębiorstwom<sup>22</sup>. W definicji tej, oprócz wspólnego celu jak w poprzednim ujęciu, podkreślono ponadto długookresowość sojuszu oraz obustronną korzyść dla partnerów. Zgodnie z definicją K. Rumera aliansy mogą występować w wielu formach organizacyjno-prawnych. Umowy krótkookresowe w tym ujęciu nie są aliansami. Natomiast w koncepcji L. Segil aliansy mogą mieć charakter zarówno strategiczny, jak i taktyczny. Przyjmuje ona, iż alians jest porozumieniem o charakterze strategicznym lub taktycznym, zawierającym dla wzajemnych korzyści między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami, które mają zgodne lub uzupełniające się cele<sup>23</sup>.

- Za szerokim rozumieniem aliansów opowiada się również M. Porter. Bazując na teorii łańcucha wartości, wyróżnił on dwa zasadnicze rodzaje sojuszków, mianowicie:

<sup>19</sup> Zob. w tej sprawie m.in.: B. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 26; K. Rumer, *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden 1994, s. 25; H. Meffert, J. Boltz, *Internationales Marketing...*, s. 124-125; V. Lutz, *Horizontale strategische Allianzen*, Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1993, s. 20; Ch. Bronder, *Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen*, Verlag Shaker, Aachen 1995, s. 13; S. Lubritz, *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 1998, s. 30.

<sup>20</sup> D. Morris, M. Hergert, *Trends in Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Business”, Summer 1987, za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 24.

<sup>21</sup> S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998, s. 284.

<sup>22</sup> K. Rumer, *Internationale Kooperationen...*, s. 25.

<sup>23</sup> L. Segil, *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, Midas Management Verlag, St. Gallen 1998, s. 25.

- alianse konkurencyjne, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- alianse komplementarne, czyli łączenie wzajemnie się uzupełniających zasobów przedsiębiorstwa.

Zatem zdaniem M. Portera alianse mogą tworzyć zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych. Trzeba więc podkreślić, że taka propozycja w sposób istotny modyfikuje dotychczasowy paradygmat konkurencji w sektorze.

Definicję aliansu sformułowaną przez B. Garrette i P. Dussauge można uznać za reprezentującą ujęcie szerokie. Przyjmują oni bowiem, że raczej „alianse strategiczne to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności<sup>24</sup>.

Alianse strategiczne można też określić jako „sojusze nawiązywane pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami: zmierzają one do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,
- dokonania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności<sup>25</sup>.

Również R. Narula i J.H. Dunning<sup>26</sup> wskazują na zawieranie aliansów w celu dokonania fuzji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności. Przykładem może być alians typu *joint venture* zawarty w 1989 roku między holenderską firmą Philips i amerykańską firmą Whirlpool. Philips zaoferował Whirlpoolowi 53% udziałów w grupie urządzeń domowych za 381 mln dolarów, z możliwością wykupienia pozostałych 47% w ciągu 3 lat<sup>27</sup>.

Węższe rozumienie aliansów prezentują H. Meffert i J. Bolz<sup>28</sup>, a także Ch. Bronder<sup>29</sup>, którzy uważają, iż alianse strategiczne są sojuszami dwóch lub więcej nie-

<sup>24</sup> B. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów...*, s. 26.

<sup>25</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą...*, s. 240.

<sup>26</sup> R. Narula, J.H. Dunning, *Explaining International R&D Alliances...*, s. 377-397.

<sup>27</sup> Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management an Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995, s. C503-C510, za: P. Brzeziński, *Joint venture jako strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacji Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11.

<sup>28</sup> H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 124-125; V. Lutz, *Horizontale strategische...*, s. 20.

<sup>29</sup> Ch. Bronder, *Unternehmensdynamisierung durch...*, s. 13.

zależnych przedsiębiorstw, będących aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, które przez połączenie ich własnych zasobów dla realizacji zamierzonych celów osiągają lepszą pozycję konkurencyjną. Alians, z jednej strony, powinien zapewniać wzrost potencjału zasobów, a z drugiej – koszty i ryzyko powinny rozkładać się na uczestników.

Definicja ta wskazuje na współpracę horyzontalną między przynajmniej dwoma prawnie i ekonomicznie niezależnymi przedsiębiorstwami ze względu na jedno lub wiele działań oraz wzajemną wymianę osiągnięć, przy czym wszystkie uczestniczące przedsiębiorstwa wnoszą własne zasoby. Oznacza to, że związki strategiczne przedsiębiorstw kooperujących w jednym łańcuchu wartości nie zasługują na miano aliansu.

Podobne do ujęcia H. Mefferta i J. Bolza rozumienie aliansu strategicznego przyjmuje V. Lutz. Wedle jej propozycji alians stanowi proces budowy strategicznych przewag lub umocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów, czasowo ograniczoną formę współpracy w ramach jednego lub kilku, ale nie wszystkich obszarów działania między przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami tej samej branży<sup>30</sup>.

Zbliżone podejście prezentuje S. Schwamborn, według którego alianse strategiczne to porozumienia między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami pozostającymi prawnie i ekonomicznie niezależnymi, które mają na celu umocnienie własnej pozycji konkurencyjnej przez zewnętrzną synergii<sup>31</sup>. W tym ujęciu alians mogą tworzyć jedynie przedsiębiorstwa konkurujące wykorzystujące efekt synergii<sup>32</sup>.

Badania nad aliansami strategicznymi, prowadzone zwłaszcza przez naukowców amerykańskich, przyniosły węższe rozumienie istoty aliansu. K.R. Harrigan, która analizowała działalność spółek *joint venture* w trzynastu sektorach amerykańskich, zdefiniowała alians jako spółkę *joint venture* między przedsiębiorstwami, z których jedno ma na celu wejście lub utrzymanie się na rynku partnera<sup>33</sup>. Definicja ta ogranicza rozumienie aliansu tylko do jednej formy organizacyjno-prawnej i do przypadków współpracy międzynarodowej. Traktowanie jedynie spółek *joint venture* jako aliansów nie wydaje się uzasadnione. Nauka i praktyka gospodarcza wskazują bowiem na występowanie szeregu zróżnicowanych porozumień kooperacyjnych, odmiennych niż *joint venture*.

S. Lubritz, definiując alians, wskazuje na aspekt międzynarodowy i proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Określa on bowiem alians międzynaro-

<sup>30</sup> V. Lutz, *Horizontale strategische...*, s. 47.

<sup>31</sup> S. Schwamborn, *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler, Wiesbaden 1994, s. 13.

<sup>32</sup> Efekt synergii można zdefiniować równaniami:  $2+2=X$ ,  $X>4$  co oznacza, że wniesione przez partnerów zasoby mogą przynieść łącznie efekty większe niż rezultaty możliwe do osiągnięcia przez zasoby każdego z partnerów z osobna, np. M.K. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 349.

<sup>33</sup> K.R. Harrigan, *Joint Ventures: Mechanism for Creating Strategic Change*, w: *The Management of Strategic Change*, by A.M. Pettigrew, Blackwell 1987, cyt. za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 13.

dowy jako długookresową i sformalizowaną formę współpracy między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych krajów<sup>34</sup>.

W literaturze pojawiają się także próby rozróżnienia pojęć alians i alians strategiczny. Nie każde porozumienie kooperacyjne może być traktowane jako strategiczne, lecz tylko to, które istotnie zmienia sytuację w sektorze lub nawet w całej gospodarce<sup>35</sup>. Pojęcie aliansu strategicznego jest także związane z jego znaczeniem dla uczestników porozumienia. Dla wielu przedsiębiorstw alians stanowi często jedyny sposób umożliwiający poprawę ich konkurencyjnej pozycji i ma tym samym dla nich znaczenie strategiczne. Ten wątek podkreśla również A. Heck, dla którego alians to współpraca między co najmniej dwoma niezależnymi przedsiębiorstwami, dla których ma ona znaczenie strategiczne, tzn. że w długim okresie zdecydowanie podnosi konkurencyjność partnerów w sektorze<sup>36</sup>. W ujęciu strategicznym oprócz istotnego znaczenia aliansu dla poprawy konkurencyjności w sektorze A. Heck zwraca także uwagę na aspekt czasowy. Alians strategiczny ma charakter długookresowy, podczas gdy można wskazać alianse krótkoterminowe, np. wspólny udział w targach czy wspólne wykorzystanie środków reklamy<sup>37</sup>.

Definicję kładącą nacisk na aspekt strategiczny proponuje M. Romanowska, pisząc, iż „alianse strategiczne to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”<sup>38</sup>.

Wątek strategiczny zawiera również definicja aliansu strategicznego zaproponowana przez H. Hungenberga. Według niego alians to kooperacja między konkurentami, która ma zapewnić poprawę ich pozycji konkurencyjnej. Nie samo utworzenie aliansu, lecz jego osiągnięcia w konkurencji nadają mu wymiar strategiczny<sup>39</sup>.

W nawiązaniu do zarysowanej powyżej dyskusji nad pojęciem aliansu w tabeli 4.2. przedstawiono typologię aliansów.

<sup>34</sup> S. Lubritz, *Internationale strategische Allianzen...*, s. 30.

<sup>35</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 15; H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 25. Dyskusja w tym zakresie nawiązuje do różnego sposobu rozumienia istoty strategii i zarządzania strategicznego, w tej sprawie zob. m.in.: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 11 i nast.

<sup>36</sup> A. Heck, *Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 1999, s. 4

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>38</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 15.

<sup>39</sup> H. Hungenberg, *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen - theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche*, Kooperation im Wettbewerb, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, 25-29.05.1999, Bamberg, s. 31.

### 4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe

Tab. 4.2. Typologia aliansów w oparciu o definicje aliansów

Dominujące kryterium typologii	Rodzaje aliansów	
Uczestnicy aliansu	Alianse szerokie	Alianse wąskie
Charakter współpracy	Alianse operatywne	Alianse strategiczne
Zasięg współpracy	Alianse krajowe	Alianse międzynarodowe
Liczba uczestników	Alianse bilateralne	Alianse multilateralne
Forma współpracy	Alianse niekapitałowe	Alianse kapitałowe
Horyzont czasowy	Alianse strategiczne	Alianse taktyczne

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie pogłębionej analizy definicji aliansu strategicznego należy podkreślić kilka podstawowych elementów, konstytuujących *definiens* tej kategorii:

1. charakter celowościowy – alianse mają zawsze określony cel, przy czym najczęściej podkreślanym w definicjach jest utrzymanie bądź wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów na rynku,
2. długoterminowość współpracy – alianse są formą współpracy o długim horyzoncie,
3. partnerstwo – alianse zawierane są na zasadach partnerstwa i równorzędności,
4. proporcjonalność nakładów i korzyści – alianse cechuje proporcjonalność relacji wkładu i udziału poszczególnych partnerów w stosunku do czerpanych korzyści,
5. znaczenie strategiczne – alianse zmierzają do zmiany sytuacji w sektorze lub całej gałęzi albo przynajmniej poprawy pozycji konkurencyjnej partnerów.

W świetle powyższej dyskusji terminologicznej można przyjąć, że alians strategiczny jest porozumieniem nie tylko między konkurentami, ale także między dostawcami i odbiorcami, które polega na wzajemnym transferze zasobów między partnerami dla realizacji celu, którym jest poprawa konkurencyjnej pozycji.

Tak rozumiany alians staje się jedną z istotnych opcji strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, planującego aktywne uczestnictwo w rynku międzynarodowym i globalnym. Współpraca w formie aliansu stanowi bowiem drugą, obok konkurowania, formę podejmowania rywalizacji „w klasie światowej”<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 13.

### 4.3.2. Alianse – powiązania kooperacyjne niekapitałowe

Względnie długotrwałe związki z partnerami zagranicznymi zapewniają powiązania kooperacyjne. Wśród powiązań kooperacyjnych można wyróżnić kooperację niekapitałową oraz kooperację kapitałową.

W przypadku kooperacji niekapitałowej związki przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi polegają na zawieraniu umów i porozumień między partnerami, ale partnerzy nie łączą swych kapitałów we wspólnych przedsiębiorstwach. Kooperacja niekapitałowa może przybierać formę umów licencyjnych, franchisingowych, kontraktów na zarządzanie, kontraktów inwestycyjnych „pod klucz”, kontraktów na poddostawy, wspólnych przedsięwzięć typu konsorcjum.

W kontraktach licencyjnych zagraniczny licencjodawca zapewnia odpłatnie lokalnemu licencjodawcy możliwość wykorzystania zastrzeżonej marki, konstrukcji, technologii lub *know-how* przez określony czas i zazwyczaj na ustalonym terytorium<sup>41</sup>.

Wśród czynników, które skłaniają do sprzedaży licencji zagranicznemu partnerowi można wskazać: unikanie barier eksportu, wysokie koszty transportu, niestabilność polityczną w kraju goszczącym, wysokie koszty adaptacji produktu do potrzeb rynku zagranicznego, szybki rozwój technologii i starzenie się chronionych patentem wynalazków, czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, np. brak niezbędnych zasobów do inicjowania eksportu lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ta strategia wejścia ma wiele zalet. Stwarza przede wszystkim możliwość stosunkowo łatwego i szybkiego wejścia na określony rynek zagraniczny, który – na podstawie szczegółowych analiz marketingowych – jest obszarem potencjalnej i przestrzennej penetracji przedsiębiorstwa, bez konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Nie zmienia się przy tym wolumen produkcji i popytu krajowego, bowiem nie ulegają zmianie struktury firmy i jej programy produkcyjne skierowane na rynek krajowy.

Największym potencjalnym zagrożeniem dla licencjodawcy jest możliwość, że licencjodawca stanie się w przyszłości groźnym konkurentem na rynkach trzecich, a nawet macierzystym (tab. 4.3). W związku z tym licencjodawca stara się w umowie licencyjnej ograniczyć swobodę licencjodawcy w udoskonalaniu licencji lub zapobiegać groźbie niekontrolowanej dyfuzji technologii<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> S. Hollensen, *Global Marketing*, s. 265–268; L. Berekoven, *Internationales Marketing...*, s. 40–42; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 176–179.

<sup>42</sup> Por. L. Berekoven, *Internationales Marketing...*, s. 42–45; R. Hüneberg, *Internationales Marketing...*, s. 127–128.

### 4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe

Tab. 4.3. Zalety i wady umów licencyjnych i franchisingowych

Wyszczególnienie	Zalety	Wady
umowa licencyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwia łatwe i szybkie wejście na rynki zagraniczne</li> <li>- niewielkie zaangażowanie zasobów za granicą</li> <li>- niewielkie ryzyko</li> <li>- pewien zakres kontroli</li> <li>- dostęp do nowych chronionych rynków</li> <li>- pokonywanie barier administracyjnych</li> <li>- licencjodawca zna warunki lokalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak pewności, że licencjodawca będzie przestrzegał standardów jakościowych</li> <li>- ryzyko konkurencji ze strony licencjodawcy</li> <li>- koszty nadzoru nad realizacją umowy licencyjnej</li> <li>- ograniczony kontakt z klientami</li> </ul>
umowa franchisingowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niewielkie zaangażowanie kapitału</li> <li>- szybka ekspansja</li> <li>- pewien zakres kontroli nad działalnością</li> <li>- możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu</li> <li>- umocnienie wizerunku</li> <li>- ryzyko podzielone i ograniczone</li> <li>- franchisodawca zna warunki lokalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryzyko konkurencji ze strony franchisodawcy</li> <li>- silna zależność od wykwalifikowanego personelu</li> <li>- zagrożenie wizerunku firmy w przypadku nieprzestrzegania standardów</li> <li>- ograniczony kontakt z klientami</li> <li>- zyski współdzielone z korzystającym z praw</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie umów franchisingowych franchisodawca prowadzi swoje własne przedsiębiorstwo pod kontrolą franchisodawcy, wykorzystując – odpłatnie – jego reputację i *know-how*<sup>43</sup>. Przedmiotem kontraktu jest pakiet obejmujący prawo do posługiwania się znakiem handlowym pomoc w przygotowaniu działalności gospodarczej, przeszkoleniu personelu czy w reklamie.

Podstawowym warunkiem umowy franchisingowej jest podporządkowanie się przez biorcę standardom określonym przez dawcę i dotyczącym wyposażenia, wystroju, zakresu asortymentowego sprzedaży, jakości produktów i usług itp. Branże o szczególnie silnych i powszechnych powiązaniach franchisingowych w skali mię-

<sup>43</sup> S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 268–272; M. Mendelsohn, *Franchising*, w: *Podręcznik marketingu*, pod red. M.J. Thomas, PWN, Warszawa 1998, s. 600–608.

dzynarodowej to sektory usług, takie jak stacje benzynowe, restauracje szybkiej obsługi, hotele czy wynajem samochodów<sup>44</sup>.

Umowa franchisingowa niesie ze sobą korzyści, ale stwarza także zagrożenia (zob. tab. 4.3.). Korzyści franchisingu jako strategii wejścia na rynek międzynarodowy są określone poprzez relatywnie niewielkie nakłady na stworzenie systemu, możliwości szybkiej ekspansji przy niewielkim zaangażowaniu kapitału, a także objęcie rozległych i odległych rynków, elastyczność systemu, tzn. łatwość reagowania na zmiany warunków otoczenia. Wśród ujemnych stron wskazać można silną zależność od wykwalifikowanego personelu oraz to, że franchisobiorca po nabyciu pewnej wiedzy i doświadczenia może odłączyć się od systemu i stać się konkurentem<sup>45</sup>.

Franchising okazał się bardzo korzystnym sposobem internacjonalizacji w usługach świadczonych przez restauracje typu fast food (McDonald's, Burger King, Pizza Hut, KFC), hotele (Hilton, Sheraton, Holiday Inn, sklepy (Benetton, Body Shop, IKEA), czy agencje wynajmu samochodów, np. Avis.

Specyficzną formą wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny są kontrakty menedżerskie. Jest to umowa o zarządzaniu całością lub częścią przedsiębiorstwa zlokalizowanego za granicą. Sprzedawca wnosi do firmy swoje *know-how* i profesjonalizm zarządzania, kulturę organizacyjną, koncepcję marketingową i własny indywidualny styl pracy, a więc czynniki, które pomogły mu zdobyć znaczącą pozycję na rynku krajowym. Umowy o zarządzanie dotyczą w praktyce określonych procesów i projektów, związanych np. z restrukturyzacją firmy, modernizacją zakładu, unowocześnieniem procesu kierowania i mają zróżnicowany zasięg czasowy – od kilku miesięcy do kilku lat. Ten sposób wejścia na rynki międzynarodowe wiąże się z niewielkim nakładem kapitału i niezbyt dużym ryzykiem. Kontrakty tego typu zawierają zwykle firmy o znacznym doświadczeniu międzynarodowym, których przewaga konkurencyjna wynika z posiadania wysoko wykwalifikowanych kadr.

W kontraktach na zarządzanie powierza się za wynagrodzeniem czynności zarządcze innej firmie. Zakres czynności zarządczych jest zwykle w umowie ograniczony i ważniejsze decyzje muszą być podejmowane za zgodą „wynajmującego”<sup>46</sup>.

Wyróżnia się wiele szczegółowych umów umożliwiających bezinwestycyjne wejście i obecność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, połączoną z wprowadzeniem na ten rynek – poprzez zastosowanie różnych form produkcji – swoich wyrobów. Przykładowo, można wśród nich wymienić: umowę na inwestycje „pod klucz”, umowę o produkcję na zamówienie, umowę montażu czy też umowy na poddostawy<sup>47</sup>.

<sup>44</sup> T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 94–95. Szerzej na temat franchisingu jako strategii wejścia na rynki zagraniczne w handlu zob.: T. Domański, *Strategie marketingowe...*, s. 94–95.

<sup>45</sup> H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 121; R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 134–135.

<sup>46</sup> H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 122; L. Berekoven, *Internationales Marketing...*, s. 46.

<sup>47</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 185–188.



Umowy na inwestycje „pod klucz” umożliwiają wejście na rynek zagraniczny firmie o znaczącym potencjale i uznanej pozycji na rynku krajowym, a także międzynarodowym<sup>48</sup>. Kontrakty tego typu dotyczą istotnych przedsięwzięć inwestycyjnych, przekraczających możliwości lokalnych wykonawców, na skutek czego pojawia się decyzja o zakupie usługi za granicą. Przedmiot kontraktu może być szeroki i obejmować takie usługi, jak wykonanie studiów przedinwestycyjnych z rachunkiem efektywności ekonomicznej, realizację zadania inwestycyjnego, szkolenie załogi, rozruch organizacyjno-techniczny, a także niekiedy kontrakty na zarządzanie. Kontraktom tym zwykle towarzyszą sprzedaż licencji oraz dostawy maszyn i urządzeń.

Umowa o produkcję na zamówienie polega na wynajęciu przez daną firmę mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa zlokalizowanego za granicą.

Umowa montażu to forma internacjonalizacji umożliwiająca realizację ostatniego ogniwa procesu produkcyjnego nie w kraju macierzystym, lecz za granicą, często z wykorzystaniem komponentów z innego kraju. Przesłanką tej formy wejścia są przede wszystkim niższe koszty pracy za granicą, szanse na realizację strategii penetracji rynku, wysokie bariery protekcyjno-chroniące rynek danego kraju przed importem wyrobów gotowych.

Umowy na poddostawy są zawierane pomiędzy przedsiębiorstwem, które realizuje np. kontrakt menedżerski czy umowę o inwestycje „pod klucz” na rynku zagranicznym, a firmą działającą na tym rynku. Poddostawcy dla generalnego wykonawcy są zazwyczaj uznanymi przedsiębiorstwami, specjalizującymi się w określonym kompleksie usług atrakcyjnym dla generalnego realizatora kontraktu.

#### 4.3.3. *Joint venture* – międzynarodowy alians kapitałowy

W międzynarodowej kooperacji kapitałowej powstaje wspólne przedsiębiorstwo. Międzynarodowe *joint venture* można uznać za specyficzną formę kooperacji między przedsiębiorstwami mającymi siedzibę w różnych krajach<sup>49</sup>. Główną zaletą tej formy internacjonalizacji jest to, że – z jednej strony – gwarantuje samodzielność uczestniczących w niej partnerów, z drugiej zaś – współpraca uwarunkowana uczestnictwem kapitałowym jest na tyle wiążąca, że każdy z nich jest autentycznie zainteresowany powodzeniem wspólnego przedsięwzięcia.

W literaturze przedmiotu prezentuje się zróżnicowane rozumienie *joint venture*<sup>50</sup>. G.A. Schmoll prezentuje ujęcie UN Centre for Transnational Corporations (UNCTC), zgodnie z którym *joint venture* jest partnerstwem między dwoma lub więcej przed-

<sup>48</sup> L. Berekoven, *Internationales Marketing...*, s. 54-55.

<sup>49</sup> S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. 273-275; R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 135-136.

<sup>50</sup> Dyskusję nad pojęciem przedstawia R. Oczkowski, *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 720

siębiorstwami, które uczestniczą w zarządzaniu nim, wnoszą zasoby w formie kapitału, technologii czy też *know-how*, dzielą zyski i straty, a także ryzyko<sup>51</sup>. To ujęcie G.A. Schmolla jest szeroko wykorzystywane w studiach teoretycznych i badaniach empirycznych, realizowanych w dziedzinie „nauk o przedsiębiorstwie” w Niemczech (*Betriebswirtschaftslehre*).

G.J.B. Probst i Ch.C. Rüling uważają, iż *joint venture* oznacza kooperację, w wyniku której dochodzi do powstania nowego prawnie niezależnego podmiotu<sup>52</sup>. Zdaniem S. Schwamborn *joint venture* stanowi odrębne prawnie przedsięwzięcie podlegające kontroli partnerów<sup>53</sup>. Zatem S. Schwamborn podkreśla utworzenie nowego przedsięwzięcia oraz wprowadza dodatkowo kwestię kontroli. Są to ujęcia o charakterze formalno-prawnym, niewątpliwie trafne, jednak wyraźnie zawężone. Nie oddają bowiem „ducha” wspólnego przedsięwzięcia, jego motywów i przesłanek określonych zachowań i dążeń do internacjonalizacji partnerów aliansu.

Wielu autorów nawiązuje do zarządzania wspólnym przedsięwzięciem, twierdząc że *joint venture* wymaga zaangażowania kapitału własnego, obejmuje dwa lub więcej podmiotów posiadających osobowość prawną, które inwestują w przedsięwzięcie i uczestniczą w zarządzaniu nim<sup>54</sup>. A. Sulejewicz podkreśla ponadto cel zawierania porozumienia typu *joint venture*, którym jest realizacja zamierzeń strategicznych partnerów<sup>55</sup>.

W literaturze anglo-amerykańskiej *joint venture* rozumiane są szeroko i obejmują zarówno współpracę przedsiębiorstw tak kapitałową, jak i niekapitałową. W związku z tym rozróżnia się dwie zasadnicze kategorie *joint venture*:

- udziałowe (*equity j.v* – EJV),
- kontraktowe (*non-equity joint venture* – NEJV, *contractual j.v.*)<sup>56</sup>.

Udziałowe *joint venture* powstają w wyniku porozumienia co najmniej dwu partnerów, którzy do realizacji wspólnych celów gospodarczych wnoszą wkłady kapitałowe i tworzą wyodrębnione prawnie i organizacyjnie przedsiębiorstwo. Natomiast kontraktowe *joint venture* opiera się na współpracy bez łączenia kapitałów i tworzenia wspólnego przedsiębiorstwa.

W literaturze niemieckojęzycznej wprowadzono określenie „*joint venture* Wschód-Zachód” (*Joint Venture Ost-West*). Ten rodzaj *joint venture* *Ost-West*

<sup>51</sup> G.A. Schmoll, *Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen*, „Deutscher Wirtschaftsdienst”, Köln 2001, s. 37–38.

<sup>52</sup> G.J.B. Probst, Ch.C. Rüling, *Joint Ventures und Joint Venture-Management*, w: H. Schaumburg, *Internationale Joint Venture*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 5.

<sup>53</sup> S. Schwamborn, *Strategische Allianzen...*, s. 15.

<sup>54</sup> S. Lubritz, *Internationale strategische...*, s. 50–51; H. Schaumburg, *Internationale Joint Venture...*, s. 5; R. Helm, *Internationale Markteintrittsstrategien Kooperation...*, s. 29–30; G.A. Schmoll, *Kooperationen, Joint Ventures...*, s. 37–38; D.A. Ball, W. H. McCulloch, *International Business...*, s. 63; J.M. Geringer, L. Hebert, *Control and Performance of International Joint Venture*, „Journal of International Business Studies”, Summer 1989.

<sup>55</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Kompetencja XXI wieku*, Warszawa 1997, s. 150.

<sup>56</sup> S. Lubritz, *Internationale strategische...*, s. 50–51; J. Mengele, *Horizontale Kooperation...*, s. 25.

### 4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe

obejmuje głównie przedsięwzięcia inwestycyjne z udziałem kapitału zagranicznego, wyrażające sojusz firm zachodnich z przedsiębiorstwami krajów wschodnich<sup>57</sup>. Odmiennie są bowiem motywy ich zawierania.

Rodzaje *joint venture* z punktu widzenia różnych kryteriów przedstawia tabela 4.4.

Tab. 4.4. Kryteria klasyfikacji i rodzaje *joint venture*

Kryteria	Formy <i>joint venture</i>
Obszar działania, którego dotyczy <i>joint venture</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaopatrzeniowe <i>joint venture</i></li><li>• Badawczo-rozwojowe <i>joint venture</i></li><li>• Produkcyjne <i>joint venture</i></li><li>• Dystrybucyjne <i>joint venture</i></li><li>• Usługowe <i>joint venture</i></li><li>• <i>Joint venture</i> dotyczące kilku lub wszystkich faz tworzenia wartości dodanej</li></ul>
Liczba partnerów	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dwóch partnerów (<i>Duales Joint Venture</i>)</li><li>• Więcej niż dwóch partnerów (<i>Multipartiales Joint Venture</i>)</li></ul>
Pochodzenie partnerów	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partnerzy pochodzą z tego samego kraju – krajowe <i>joint venture</i></li><li>• Partnerzy pochodzą z różnych krajów – międzynarodowe <i>joint venture</i></li></ul>
Udziały partnerów	<ul style="list-style-type: none"><li>• Większościowe (<i>Majority Joint Venture</i>)</li><li>• 50:50 – proporcjonalne (<i>Equity Joint Venture</i>)</li><li>• Mniejszościowe (<i>Minority Joint Venture</i>)</li></ul>
Czas trwania współpracy	<ul style="list-style-type: none"><li>• Krótkookresowe, dla realizacji konkretnego projektu,</li><li>• Długookresowe, powyżej 10 lat</li></ul>
Intencja zawarcia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dobrowolne <i>joint ventures</i></li><li>• Wymuszone, np. przez bariery prawne i administracyjne</li></ul>

Źródło: R. Hünérberg, *Internationales Marketing...*, s. 130.

*Joint venture* mogą być zawierane między przedsiębiorstwami zarówno krajowymi, tworząc krajowe *joint venture*, jak i pochodzącymi z różnych krajów – międzynarodowe *joint venture*<sup>58</sup>. Międzynarodowe *joint venture* w większości przypadków tworzą podmioty zagraniczne z podmiotami mającymi siedzibę w państwie przyjmującym. Kraj pochodzenia partnerów nie jest jedyną różnicą pomiędzy krajowymi

<sup>57</sup> J. Zents, *Ost-West Joint Ventures*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1992, s. 5-6; K. Langefeld-Wirth, *Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr*, Verlag Recht und Wirtschafts GmbH, Heidelberg 1990, s. 384.

<sup>58</sup> S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia...*, s. 286; J.M. Geringer i L. Hebert, *Control and performance...*; J. Mengele, *Horizontale Kooperation...*, s. 25.

mi i międzynarodowymi *joint venture*. Międzynarodowe *joint venture* tworzone są głównie w celu ułatwienia ekspansji międzynarodowej, natomiast partnerzy w kraju goszczącym poszukują zwykle dostępu do *know-how* i nowych sektorów rynku krajowego<sup>59</sup>.

*Joint venture* mogą przybierać różne formy prawne. W Stanach Zjednoczonych *joint venture* początkowo traktowano jako spółki osobowe (*partnerships*), a później zaczęły funkcjonować także w formie korporacji (*corporations*)<sup>60</sup>. Obecnie amerykańskie *joint venture* mogą występować w formie spółek takich, jak *partnership*, *limited partnership*, *limited liability company* i *corporation*, które w prawie polskim występują jako, odpowiednio, spółka cywilna, spółka komandytowa, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna<sup>61</sup>.

*Joint venture* jako forma działalności gospodarczej w Polsce funkcjonuje jako spółka mieszana – z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjna – w której jeden z partnerów jest podmiotem zagranicznym.

W oparciu o przedstawiony przegląd definicji pojęcia *joint venture* przyjmuje się, że *joint venture* stanowi wspólne, wyodrębnione prawnie i organizacyjnie przedsięwzięcie co najmniej dwóch partnerów pochodzących z różnych krajów, którzy dla realizacji celów wnoszą komplementarne lub substytucyjne zasoby.

Partnerzy *joint venture* wnoszą do wspólnego przedsięwzięcia kapitał, a także aporty rzeczowe, *know-how*, znajomość rynku, miejscowych przepisów i zwyczajów, powiązanie z krajowymi i zagranicznymi kanałami sprzedaży i zakupu. W ramach *joint venture* następuje wzajemny transfer zasobów tak materialnych, jak i niematerialnych, a celem jest najczęściej poprawa pozycji konkurencyjnej obu partnerów na rynkach dotychczasowych i nowych.

W ostatnich latach można było zaobserwować rosnące zainteresowanie *joint venture* szczególnie ze strony małych i średnich firm, które w większym stopniu mogą potrzebować partnerów do współpracy, lecz także ze strony wielkich korporacji<sup>62</sup>. Pomimo tendencji do globalizacji działalności, tam, gdzie muszą one lub chcą dostosować swoją działalność do otoczenia ze względu na ograniczenia prawne kraju goszczącego, ryzyko polityczne, znaczny dystans kulturowy itp., skłonne są wy-

<sup>59</sup> H. Schaumberg, *Internationale Joint Venture*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 8–9; H. Johnson, *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*, Liber, Warszawa 2000, s. 96–99.

<sup>60</sup> *Partnership* jest rodzajem spółki osobowej bez osobowości prawnej, w której odpowiedzialność wspólników jest nieograniczona, jest ona odpowiednikiem polskiej spółki cywilnej; *corporation* jest spółką kapitałową posiadającą osobowość prawną, w której akcjonariusze odpowiadają za zobowiązania spółki do wysokości zainwestowanego kapitału. Jej odpowiednikiem w prawie polskim jest spółka akcyjna; zob.: E. Kiedrowicz, *Inwestycje zagraniczne*, w: *Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego. Międzynarodowe transakcje biznesowe*, pod red. R.R. Ludwikowskiego, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 367.

<sup>61</sup> *Limited partnership* jest spółką osobową bez osobowości prawnej, lecz ze zróżnicowaną odpowiedzialnością wspólników. Jej odpowiednikiem w prawie polskim jest spółka komandytowa. Natomiast *limited liability company* posiada osobowość prawną, tworzona jest na podstawie umowy między wspólnikami i charakteryzuje się ograniczoną odpowiedzialnością wspólników. Jej odpowiednikiem w prawie polskim jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością; zob. E. Kiedrowicz, *Inwestycje zagraniczne...*, s. 367.

<sup>62</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 202–203.

### 4.3. Alianse niekapitałowe i kapitałowe

bierać *joint venture* jako formę kooperacji międzynarodowej szczególnie nadającą się do realizacji strategii różnicowania. Jednak utworzenie *joint venture* może nieść ze sobą pewne zagrożenia. Wspólnicy mogą posiadać różne zapatrywania co do strategii działania, wydatków na inwestycje, badania i rozwój, podziału zysków itp. Może powstać sytuacja konkurencyjna w przypadku eksportu towarów *joint venture* na rynki, na których funkcjonuje jedno z jego przedsiębiorstw macierzystych<sup>63</sup>. Wady i zalety *joint venture* przedstawia tabela 4.5.

Tab. 4.5. Zalety i wady *joint venture*

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>- podział ryzyka działania</li><li>- dostęp do nowych rynków</li><li>- obejście barier handlowych</li><li>- wykorzystanie doświadczenia i wiedzy partnera</li><li>- podział kosztów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- konflikty między partnerami</li><li>- problemy w komunikowaniu się</li><li>- konkurencja ze strony <i>joint venture</i></li><li>- podział zysków</li><li>- wolniejsze podejmowanie decyzji</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>63</sup> Szerzej na temat zagrożeń z tytułu *joint venture*: P. Drucker, *Niebezpieczne joint venture*, „Zarządzanie” 1990, nr 2.

## 4.4. Inwestycje bezpośrednie

Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego zagraniczną inwestycją bezpośrednią jest inwestycja dokonywana w celu uzyskania trwałego wpływu na działalność przedsiębiorstwa w innym kraju, w tym wpływu na zarządzanie nim. Osiągnięcie takiego celu wiąże się przeważnie z ulokowaniem w tym przedsiębiorstwie kapitału, który daje prawo do udziału w zarządzaniu i sprawowaniu kontroli. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) również kładzie nacisk na cel bezpośredniego inwestora, tj. wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem funkcjonującym w innym kraju, a także na „długotrwałość zależności”, co wskazuje, że inwestycje te mają charakter lokat długoterminowych. Definicje obu tych instytucji są dość powszechnie akceptowane i wykorzystywane w identyfikacji obszaru badań i analiz nad problematyką BIZ.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią samodzielne przedsięwzięcia na rynku zagranicznym (*solo-venture*). Za samodzielne przedsięwzięcia przyjmuje się tworzenie od podstaw nowych przedsiębiorstw, tzw. inwestycje *greenfield*, przejęcie lokalnej firmy<sup>64</sup>, zakładanie oddziałów za granicą, tworzenie przedsiębiorstw siostrzanych.

Budowa za granicą nowego obiektu od podstaw wymaga posiadania znacznych zasobów oraz długiego czasu. Decyzja o budowie nowego przedsiębiorstwa może wynikać z korzystnych rozwiązań finansowych dla inwestorów zagranicznych (np. ulgi lub zwolnienia podatkowe, swoboda przepływu kapitału).

Zakup istniejącego przedsiębiorstwa pozwala na szybkie wejście na rynek zagraniczny, ale wymaga poważnych nakładów kapitałowych. Wraz z zakupem przedsiębiorstwa nabyty zostaje również określony udział w rynku, ewentualnie znana marka produktu. Wykup przedsiębiorstwa za granicą może także stwarzać problemy. Przygotowanie porozumienia wymaga często długich i trudnych negocjacji.

Tata Tea Ltd, właściciel brytyjskiego producenta herbat Telety, przejął amerykańskie firmy FMAU Herb Inc. i Good Earth Corporation. Good Earth jest jedną z najszybciej rozwijających się marek herbacianych w USA. W roku 2005 posiadała

<sup>64</sup> Niektórzy autorzy przejęcia zaliczają do aliansów strategicznych, np.: P.J. McGoldrick, G. Davies, *International Retailing. Trends and Strategies*, „Financial Time Management”, London 1995, s. 143-144; L. Segil, *Strategische Allianzen...*, s. 36.

#### 4.4. Inwestycje bezpośrednie

3,7% rynku herbat specjalnych i obrót ok. 16 mln dolarów. Po wykupie herbaty będą nadal sprzedawane pod marką Good Earth<sup>65</sup>.

Także polskie firmy realizują na rynkach zagranicznych inwestycje bezpośrednie. Grupa Maspex Wadowice w 2005 roku wykupiła węgierską firmę produkującą wodę mineralną Apenta, która jest od dawna oferowana na rynku i posiada bardzo dobry wizerunek. W roku 2004 Grupa Maspex przejęła węgierską spółkę Olympos, produkującą soki, nektary i napoje, oraz Plusssz Witamin Kft. Maspex podbija również rynek czeski i słowacki, gdzie w 2004 nabył większość udziałów w spółce Walmark, produkującej soki i napoje owocowe. Produkty grupy Maspex trafiają na rynki krajów UE, USA, Kanady i części krajów arabskich. Sprzedaż zagraniczna grupy w roku 2005 stanowiła 24% wszystkich obrotów<sup>66</sup>.

Najbardziej zaawansowanym sposobem międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw jest lokowanie własnych filii na rynkach zagranicznych.

Strategia inwestowania może przybierać formę<sup>67</sup>:

- integracji pionowej wstecznej, tj. wchodzenia przedsiębiorstwa na zagraniczne rynki zakupu,
- integracji pionowej w przód, tzn. lokowania przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach zbytu,
- ekspansji zdywersyfikowanej, niepowiązanej z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa.

Inwestycje bezpośrednie umożliwiają uzyskanie licznych korzyści, ale również stwarzają istotne obciążenia (zob. tab. 4.6.). Firma ma pełniejszą kontrolę nad zarządzaniem, nie musi też dzielić zysków ze strategicznymi sojusznikami. Jednak dodatkowa złożoność podejmowania decyzji, ryzyko ekonomiczne, polityczne itp. mogą zniweczyć korzyści uzyskane z międzynarodowej ekspansji.

Tab. 4.6. Zalety i wady inwestycji bezpośrednich

Wyszczególnienie	Zalety	Wady
Budowa nowego obiektu	<ul style="list-style-type: none"><li>- potencjalnie największe zyski</li><li>- możliwe korzyści skali</li><li>- pełna kontrola</li><li>- rozwój eksportu</li><li>- tworzenie miejsc pracy</li><li>- możliwość ominięcia restrykcji importowych</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- wysokie koszty inwestycji</li><li>- długi okres wejścia</li><li>- duże ryzyko</li><li>- możliwość konfliktów w relacjach pracowniczych</li></ul>

<sup>65</sup> Akwizycja w herbatach, „Handel” 2005, nr 19.

<sup>66</sup> Maspex podbija Węgry, „Handel” 2005, nr 19.

<sup>67</sup> W. Otto, *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, w: *Przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym*, praca zbiorowa, PWN, Warszawa 1994, s. 54. Warto zwrócić uwagę, że ta typologia nawiązuje do klasyfikacji strategii dywersyfikacji jako opcji rozwoju - kształtowania pola rynkowego w macierzy H.J. Ansoffa.

Wykup przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szybkie wejście na rynek</li> <li>- przejęcie doświadczeń w zarządzaniu</li> <li>- wykorzystanie znanych, lokalnych marek</li> <li>- ograniczenie konkurencji</li> <li>- wspólne wykorzystanie wiedzy i umiejętności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- długie negocjacje</li> <li>- złe nastawienie społeczne</li> <li>- niedopasowanie strategiczne</li> <li>- problemy w komunikowaniu się</li> <li>- wysokie koszty</li> </ul>
------------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne.

Fuzja następuje wówczas, gdy dwa lub więcej przedsiębiorstw, początkowo autonomicznych, w wyniku umowy łączy się, tworząc nową spółkę. Fuzja oznacza zatem połączenie przedsiębiorstw w jeden podmiot gospodarczy. W przypadku fuzji żaden z partnerów nie przejmuje drugiego lecz raczej łączą wspólnie swoje działalności. Fuzja jest przedsięwzięciem ryzykownym. Możliwość kontroli podejmowanych decyzji jest wprowadzie duża a korzyści ekonomiczne największe, jednak w przypadku nieprzewidzianego, niekorzystnego przebiegu wydarzeń ponosi się największe straty. Istotne znaczenie mają także różnice kulturowe, odmienny styl zarządzania obu partnerów, a także sprzeczność interesów menedżerów przedsiębiorstw z interesami załogi, obawiającej się redukcji zatrudnienia i zmian personalnych w wyniku połączenia. Niepowodzenia tej formy rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw w latach osiemdziesiątych XX wieku stanowiły jedną z istotnych przesłanek zawierania aliansów strategicznych.

Przejęcia polegają na nabyciu (przejęciu) całości przedsiębiorstwa przez inny podmiot, np. przez konkurujące przedsiębiorstwo, instytucję finansową, kadrę menedżerską (MBO, LMBO) lub pracowników (EBO)<sup>68</sup>. Technika wykupu, tzw. *buy-out*, narodziła się w Stanach Zjednoczonych w latach 60. Jej procedura polega na zdobyciu kontroli i przejęciu przedsiębiorstw (dzięki zdobyciu pakietu kontrolnego akcji lub odpowiedniej liczby głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy) przez inny podmiot.

<sup>68</sup> Praktyka gospodarcza krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych wskazuje kilka odmian techniki przejęcia kontroli nad firmą poprzez jej wykup, np. *management buy-out* (MBO) – menedżerski wykup przedsiębiorstwa, w którym podmiotem przejmującym jest kadra menedżerska wywodząca się z przejmowanego przedsiębiorstwa, *leveraged management buy-out* (LMBO) – wspomagany menedżerski wykup firmy; jest to przejęcie przedsiębiorstwa przez jego kadrę menedżerską, oparte na silnym zewnętrznym wspomaganie finansowym ze strony np. banku lub wyspecjalizowanego funduszu inwestycyjnego; *employment buy-out* (EBO) – technika zbliżona do MBO, z tym że przejęcie przez menedżerów wspomagane jest wykupem pracowniczym; szerzej na ten temat zob.: P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000, s. 97–109; L. Lutz, *Horizontale strategische...*, s. 45.



## 4.5. Przestanki wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne

Przedstawione sposoby wejścia na rynki zagraniczne wiążą się z różnym stopniem wykorzystania kapitału w kraju macierzystym lub za granicą, a także realizacją procesu zarządzania w kraju i za granicą. Ponadto przyjęcie różnych form wejścia na rynki obce wiąże się z niejednakowym poziomem ryzyka i stopniem kontroli takiego przedsiębiorstwa. Istotnym czynnikiem decydującym o wyborze strategii wejścia na rynek zagraniczny jest pozycja przedsiębiorstwa na rynku, rozumiana jako zespół atutów konkurencyjnych skonfrontowany z atrakcyjnością rynku, na którym chce ono działać.

Do podstawowych czynników określających atrakcyjność rynku należą: pojemność rynku, dynamika rynku, poziom satysfakcjonowania nabywców, przeciętna zyskowość, intensywność konkurencji, wymagania technologiczne, stopień ryzyka, cechy otoczenia społecznego i politycznego. Oceny konkurencyjności firmy dokonuje się na podstawie takich parametrów, jak: umiejętności marketingowe, poziom obsługi klientów, poziom bazy badawczo-rozwojowej, poziom technologii, poziom dystrybucji, zasoby finansowe, wizerunek firmy, szerokość asortymentu, jakość produkcji czy umiejętności zarządu<sup>69</sup>.

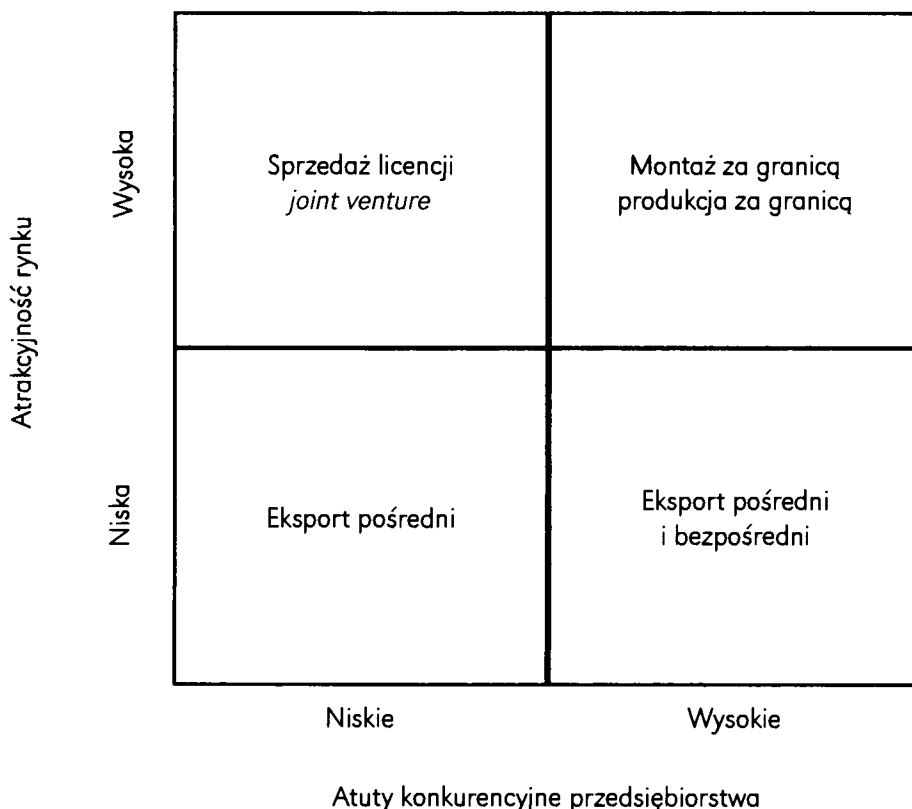
Ogólnie można stwierdzić, że im silniejsze są atuty konkurencyjne przedsiębiorstwa i im bardziej atrakcyjny jest rynek zagraniczny, tym silniejsze są dla przedsiębiorstwa motywy wyboru strategii wejścia wymagającej większego zaangażowania zasobów za granicą. Rozważania teoretyczne i badania empiryczne wykazują, że często występującą sekwencją jest stopniowe angażowanie się w działalność zagraniczną. W procesie internacjonalizacji i wejścia na rynki zagraniczne firmy przechodzą zwykle kilka faz:

- nieregularna działalność eksportowa,
- eksport prowadzony przez niezależnych reprezentantów,
- sprzedaż licencji, *joint venture*
- otwarcie jednej lub więcej filii,
- otwarcie zakładów produkcyjnych za granicą.

<sup>69</sup> Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 149.

Model stopniowego wzrostu zaangażowania w ekspansję zagraniczną – sformułowany m.in. przez L. Berekovena – zakłada, że przedsiębiorstwo w miarę zdobywania wiedzy o rynku zwiększa zaangażowanie swoich zasobów na rynkach zagranicznych.

Istotnym czynnikiem decydującym o wyborze przez przedsiębiorstwo strategii wejścia na rynek zagraniczny jest zajmowana pozycja na rynku, uwzględniająca jego atuty konkurencyjne skonfrontowane z atrakcyjnością rynku, na którym chce ono działać. Rysunek 4.2 przedstawia cztery pozycje determinujące wybór różnych strategii wejścia na rynki zagraniczne.



Rys. 4.2. Wpływ atrakcyjności rynku zagranicznego i atutów konkurencyjnych przedsiębiorstwa na wybór strategii wejścia na rynek zagraniczny

Źródło: P. Varvella, *Esportare o internazionalizzarse*, „L'Impresa” 1984, nr 5, s. 37, cyt. za: A. Sznajder, *Strategie...*, s. 75.

W przypadku słabych atutów konkurencyjnych i mało atrakcyjnego rynku wybiera się najczęściej strategię wejścia wymagającą niewielkiego zaangażowania zasobów za granicą i wiążącą się z niewielkim ryzykiem. W tym wypadku przedsiębiorstwa podejmują ekspansję w formie eksportu pośredniego. Natomiast gdy przedsiębiorstwo ma silniejszą pozycję konkurencyjną, może prowadzić, obok eksportu pośredniego, eksport bezpośredni. Przedsiębiorstwa, które nie dysponują odpowiednimi zasobami, by samodzielnie wejść na atrakcyjny rynek zagraniczny, wybierają zwykle strategię sprzedaży licencji lub tworzenia *joint venture* z partnerem miejscowym. Najbardziej angażują się za granicą przedsiębiorstwa posiadające duże atuty konkurencyjne na rynku krajowym, które można następnie zdyskontować na atrakcyjnym rynku zagranicznym, stosując strategię inwestowania za granicą przez utworzenie zakładów produkcyjnych lub montażowych. Decyzje dotyczące wyboru formy internacjonalizacji zależą od szeregu czynników, przede wszystkim od celów przedsiębiorstwa, dostępu do rynków zagranicznych i ich atrakcyjności oraz możliwych kierunków poprawy pozycji rynkowej i konkurencyjnej. Możliwość wykorzystania poszczególnych sposobów wejścia określają natomiast zasoby, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje, poziom ryzyka i prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, możliwe do uzyskania wpływy na danym rynku, a także stopień jego kontroli.

Wybór pomiędzy inwestycją *greenfield*, wspólnym przedsięwzięciem typu *joint venture* i przejęciem zależy w dużym stopniu od motywów inwestycyjnych i typu branży, w której inwestycja jest dokonywana. W literaturze wskazuje się warunki, które skłaniają do wyboru jednej z trzech wymienionych form wejścia na rynek zagraniczny. Inwestycje typu *greenfield* są preferowane, gdy: proces produkcji jest pracochłonny, firma inwestująca i jej produkty są szeroko znane na danym rynku zagranicznym oraz gdy koszty restrukturyzacji przejętej firmy mogłyby okazać się wyższe od założenia nowego przedsiębiorstwa lub kiedy nieuporządkowane stosunki własnościowe mogłyby stanowić utrudnienie w przejęciu przedsiębiorstwa. Spółka *joint venture* jest wskazana dla tego inwestora zagranicznego, dla którego podjęcie inwestycji *greenfield* jest nieekonomiczne lub ryzykowne a połączenie zasobów i zdolności partnerów pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast forma przejęcia jest korzystna, gdy przejmowane przedsiębiorstwo należy do branży wysoko kapitałochłonnej, a także gdy lokalny producent ma wysoki udział w rynku, znaną markę, dobrze rozwiniętą sieć zaopatrzenia i dystrybucji.

Jeśli założymy, że przedsiębiorstwo wybrało już liczbę rynków zagranicznych, na których zamierza działać, może ono wykorzystać jedną z dwóch strategii uwzględniających sposób osiągnięcia tego celu<sup>70</sup>. Pierwsza z nich – strategia wkłęsła – oznacza dążenie do szybkiego osiągnięcia celu. Przedsiębiorstwo ponosi duże nakłady

<sup>70</sup> A. Sznajder, *Strategie marketingowe...*, s. 79.

i oczekuje szybkiego przyrostu sprzedaży. Druga to strategia wklęsła, która polega na tym, że na rynki wchodzi się powoli, po czym intensyfikuje się działanie, a w efekcie następuje szybsze zbliżanie się do założonego celu.

Wybór określonej formy wejścia na rynki zagraniczne jest uzależniony od szeregu czynników. Determinanty wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (zob. tab. 4.7.).

Tab. 4.7. Determinanty wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne

Determinanty wewnętrzne	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>doświadczenie międzynarodowe inwestora</b> → większe doświadczenie sprzyja bardziej zaawansowanym formom wejścia</li> <li><b>dywersyfikacja międzynarodowa firmy i jej produktów</b> → skłania do wyboru form wejścia uwzględniających odmienność rynków, np. <i>joint venture</i> i przejęcia</li> <li><b>sytuacja finansowa</b> → korzystniejsza sytuacja finansowa sprzyja bardziej zaawansowanym formom wejścia</li> <li><b>efektywność</b> → różna jest stopa zwrotu lub rentowność poszczególnych sposobów wejścia; każda opcja wymaga analizy i wyboru wariantu ekonomicznie najkorzystniejszego</li> </ol>
Determinanty zewnętrzne	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>wzrost i poziom rozwoju rynku</b> → im większy rynek, tym bardziej zaawansowane formy wejścia</li> <li><b>sytuacja konkurencyjna</b> → im silniejsza konkurencja, tym mniej ryzykowne formy wejścia</li> <li><b>regulacje prawne</b> → wybór najkorzystniejszy przy uwzględnieniu regulacji prawnych</li> </ol>
Determinanty zewnętrzne i wewnętrzne	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>dystans kulturowy</b> → im dystans kulturowy jest większy, tym mniej zaawansowana forma wejścia</li> <li><b>dystans instytucjonalny</b> → im dystans instytucjonalny jest większy, tym mniej zaawansowana forma wejścia lub <i>greenfield</i></li> <li><b>koszty transferu nowych technologii</b> → niskie koszty transferu technologii skłaniają do inwestycji bezpośrednich</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005, s. 51-58.

## ROZDZIAŁ V

# Działania marketingowe na rynkach zagranicznych

5.1. Marketingowa koncepcja działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych .....	127
5.2. Specyfika działania przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym i globalnym .....	131
5.3. Strategia konfiguracji i koordynacji a działania marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych ....	134
5.4. Standaryzacja i adaptacja instrumentów marketingu-mix .....	138
5.5. Determinanty strategii standaryzacji i adaptacji kompozycji marketingu-mix.....	146

## 5.1. Marketingowa koncepcja działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Podjmując ekspansję na rynki zagraniczne, przedsiębiorstwo winno w oparciu o właściwe podstawy informacyjne przygotować projekt precyzujący jego marketingową koncepcję działania. Całościowa koncepcja marketingowa obejmuje logiczną, uporządkowaną strukturę działań przedsiębiorstwa odnoszących się do rynku i obejmuje: cele – strategie – kompozycje instrumentów marketingowych<sup>1</sup>. Ph. Kotler podkreśla, że koncepcja marketingowa opiera się na założeniu, że „klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci”<sup>2</sup>.

Podstawą wszelkich decyzji związanych z formułowaniem koncepcji marketingu jest wszechstronna analiza bieżącej i przewidywanej sytuacji przedsiębiorstwa na konkretnym rynku zagranicznym. Analiza ta zmierza – z jednej strony – do ujawnienia wszystkich potencjalnych szans, rozwoju oraz ewentualnych zagrożeń związanych ze zmianami dokonującymi się w otoczeniu, z drugiej zaś – do krytycznej oceny zasobów z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i dotychczas zajmowanej pozycji rynkowej.

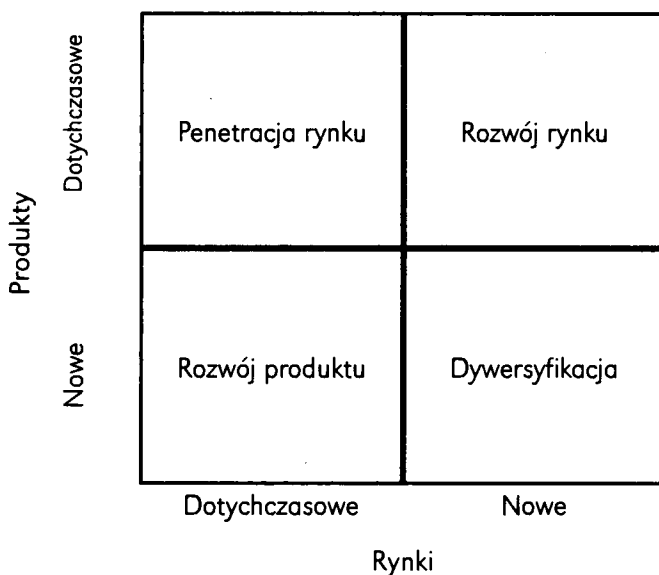
Wnioski płynące z analizy strategicznej sytuacji firmy pozwalają na sformułowanie celów ukierunkowujących działalność w długim okresie, co wiąże się ściśle z określeniem misji przedsiębiorstwa, ustaleniem pożądanego wzorca osobowości firmy i podstawowych zasad jej funkcjonowania. Zasadą podstawową stało się dążenie do realizacji ekonomicznych celów przedsiębiorstwa przez zadowolenie klientów. A.V. Phatak wyróżnia następujące cele marketingowe przedsiębiorstw międzynarodowych: ogólna wielkość sprzedaży, udział w rynku, globalnym, regionalnym, krajowym wzrost wielkości sprzedaży, wzrost udziałów w rynku, integracja rynków krajowych, standaryzacja marketingu w celu zwiększenia jego efektywności<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Marketingową koncepcję przedsiębiorstwa w literaturze niemieckiej definiuje J. Becker, *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategische Marketing-Managements*, Vahlen, München 1988, s. 2; w literaturze angielskiej Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 16; natomiast w literaturze polskiej R. Niestrój, *Kształtowanie marketingowej koncepcji przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy marketingu*; pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1994, s. 114–115.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 16.

<sup>3</sup> A.V. Phatak, *International Dimensions of Management*, PWS Kent Publishing Company, Boston 1989, cyt. za: A.K. Kaźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 119.

W nawiązaniu do założonych celów i warunków realizacji formułowana jest strategia marketingowa obejmująca zestaw średnio- i długookresowych działań oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych<sup>4</sup>. Na poziomie przedsiębiorstwa pierwszoplanowy problem stanowi określenie strategii związanych z kształtowaniem pola rynkowej aktywności przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju firmy w dwuwymiarowym układzie produkt – rynek została opracowana przez H.J. Ansoffa. Przyjmuje on założenie, że poszczególne produkty oraz towarzyszące im warunki rynkowe tworzą stosowną płaszczyznę do analizy kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. H. J. Ansoff wskazuje cztery potencjalne kierunki działania, wynikające z możliwości realizacji założonych celów w ramach dotychczasowych lub nowych rynków sprzedaży oraz w oparciu o dotychczasowe lub nowe produkty. Wyróżnione strategię, a ściślej – opcje strategiczne, to: strategia penetracji rynku, strategia rozwoju rynku, strategia rozwoju produktu oraz strategia dywersyfikacji<sup>5</sup> (rys. 5.1.).



Rys. 5.1. Macierz Ansoffa

Źródło: J. Becker, *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, München 1988, s. 126, cyt. za: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 140.

<sup>4</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 387.

<sup>5</sup> Szerzej na temat wymienionych strategii: H.I. Ansoff, *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review” 1957, t. 35; H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965; w polskiej literaturze przedmiotu propozycja H.I. Ansoffa jest przedmiotem wielu krytycznych refleksji, m.in.: Z. Pięćkiewicz, *Strategie konkurencji...*, s. 35 i nast.; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 140; szersze omówienie strategii produktu skierowanych na nowe rynki zawiera praca: *Strategie marketingowe*, pod red. W. Wrzóska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001, s. 127–128.



Strategia penetracji rynku polega na tym, że przedsiębiorstwo dąży do rozwoju poprzez wykorzystanie możliwości sprzedaży już wytwarzanych produktów na dotychczasowych rynkach. Intensyfikacja sprzedaży może zostać osiągnięta poprzez wzrost konsumpcji u dotychczasowych nabywców, zainteresowanie produktem potencjalnych nabywców, którzy do tej pory nie nabywali produktów firmy, przejęcie nabywców od konkurencji.

Strategia rozwoju rynku opiera się na wprowadzeniu dotychczasowych produktów na nowe rynki. Możliwe są dwa sposoby jej realizacji, tj. po pierwsze, poszukiwanie nowych sposobów wykorzystania dotychczasowego produktu i po drugie, wejście na zupełnie nowe rynki geograficzne. Koncepcja ta oznacza wyjście firmy poza obsługiwany rynek. Wymaga ona opracowania nowej kompozycji działań marketingowych. Rozwój rynku może następować przez zmianę sposobu plasowania produktu i sugerowanie jego nowych zastosowań, podjęcie sprzedaży produktu na rynkach zbliżonych do dotychczasowego, wyszukiwanie nowych segmentów rynku i skierowanie do nich oferty, a także przez wejście na nowe rynki zbytu. Wybór nowego rynku geograficznego wiąże się z ustaleniem zasięgu działań marketingowych oraz formy ekspansji. Można tu wskazać strategię rynku lokalnego i działania marketingowe w skali lokalnej, regionalnej, ponadregionalnej oraz ogólnokrajowej, a także strategię rynku ponadnarodowego, a więc eksport na rynki zagraniczne, marketing międzynarodowy i globalny.

Strategia rozwoju produktu polega na oferowaniu nowych produktów na dotychczasowym rynku. Głównym założeniem tej strategii jest dostosowanie oferowanych produktów do wymagań rynku. Strategia ta może być realizowana przez: wprowadzenie usprawnień w dotychczas oferowanych produktach, stosowanie innowacji poprawiających jakość produktów, a także opracowywanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów. W zależności od wybranego wariantu strategia rozwoju produktu wymaga większego lub mniejszego zaangażowania nakładów kapitałowych.

Strategia dywersyfikacji wymaga rozszerzenia dotychczasowego zakresu działania przedsiębiorstwa przez wejście na nowe rynki z produktami niewytwarzanymi dotąd w przedsiębiorstwie. W zależności od możliwości technicznych i ekonomicznych przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy podstawowe odmiany strategii dywersyfikacji: dywersyfikację poziomą, pionową i równoległą.

Dywersyfikacja pozioma polega na wytwarzaniu nowych produktów zaspokajających nowe potrzeby dotychczasowych nabywców lub w nowy sposób zaspokajających już istniejące potrzeby.

Dywersyfikacja pionowa wymaga podjęcia działalności stanowiącej ogniwo poprzednie lub następne w stosunku do działalności dotychczasowej. W ten sposób przedsiębiorstwo zmniejsza swoją zależność od dostawców, a tym samym ogranicza ryzyko działania.

Dywersyfikacja równoległa oznacza podjęcie przez przedsiębiorstwo działalności pozbawionej bezpośrednich związków z dotychczasowym polem rynkowym. Przedsiębiorstwo rozpoczyna produkcję odmiennych rodzajowo produktów, zmieniając relacje z dostawcami, odbiorcami oraz konkurentami. Realizowanie tej strategii prowadzi do powstania konglomeratu, czyli organizacji, która skupia różnorodne jednostki gospodarcze pod wspólnym zarządem strategicznym.

Koncepcja marketingowa wymaga opracowania właściwie dobranej kompozycji instrumentów marketingu-mix, przy pomocy której przedsiębiorstwo działa na wcześniej rozpoznanym i zdefiniowanym rynku docelowym<sup>6</sup>. W klasycznym ujęciu kompozycję tę tworzą cztery instrumenty: produkt, cena, dystrybucja i promocja.

Produkt w literaturze marketingowej jest definiowany jako cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienia lub potrzebę<sup>7</sup>. W odniesieniu do produktu przedsiębiorstwo musi podjąć decyzje dotyczące podstawowych i dodatkowych funkcji produktu, programu asortymentowego, opakowania, kształtowania marki czy też usług związanych z produktem.

Cena jest pieniężnym wyrażeniem wartości produktu i stanowi immanentną cechę każdej transakcji rynkowej. Określając strategię cenową, firma musi ustalić zasady kształtowania ceny podstawowej, rabatów, warunków płatności, kredytów itp.

Dystrybucja obejmuje celowo wyodrębniony zbiór podmiotów rynkowych łączących się w sposób bezpośredni lub pośredni w procesie oferowania produktów oraz doprowadzania ich do finalnych odbiorców. W dziedzinie dystrybucji decyzje będą dotyczyły wyboru, liczby i rodzaju pośredników, relacji handlowych z pośrednikami, liczby punktów sprzedaży detalicznej oraz magazynów, składowania, transportu produktów i innych elementów logistycznych.

Promocja oznacza zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt. Opracowując strategię promocji, przedsiębiorstwo musi dobrać instrumenty komunikowania się z rynkiem oraz określić budżet działalności promocyjnej.

Ogólna formuła optymalizacji struktury kompozycji marketingowej sprowadza się do znalezienia takiej kombinacji instrumentów marketingowych, która zapewni najkorzystniejszy stosunek efektów zastosowania kompozycji do kosztów ich uzyskania.

<sup>6</sup> Szerszo dyskusja dotycząca wyboru instrumentów marketingowych jest m.in. zaprezentowana w pracy: *Strategie marketingowe...*, s. 39–40.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 400.

## 5.2. Specyfika działania przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym i globalnym

Prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych może mieć bardzo różny charakter i zasięg przestrzenny, co z kolei pociąga za sobą określone implikacje w zakresie działań marketingowych. Różnym formom ekspansji na rynki zagraniczne odpowiada odmienna strategia marketingowa (tab. 5.1.). Z jednej strony, mamy do czynienia z marketingiem międzynarodowym i odpowiadającymi mu strategiami adaptacji do specyfiki rynków zagranicznych, z drugiej – z marketingiem globalnym i odpowiadającą mu strategią standaryzacji.

Tab. 5.1. Fazy internacjonalizacji i odpowiadające im działania marketingowe

Fazy internacjonalizacji	Charakterystyka działań marketingowych
Sprzedaż produktów na rynku krajowym	Działania marketingowe na rynku wewnętrznym
Eksport (pośredni lub bezpośredni)	Działania marketingowe na rynku krajowym oraz w handlu zagranicznym
Sprzedaż na rynkach zagranicznych – <i>joint venture</i> , franchising, filie	Działania marketingowe dostosowane do specyfiki rynków zagranicznych
Sprzedaż na rynku ponadregionalnym	Koordinacja działalności marketingowej w skali ponadnarodowej, marketing subglobalny
Sprzedaż na rynku globalnym	Centralizacja działań w skali rynku światowego, standaryzowane działania marketingowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kaynak, *Global Marketing: Theory and Practice*, „Journal of Global Marketing” 1987, no 1–2, cyt. za: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 560.

Marketing międzynarodowy stanowi coraz bardziej znaczący obszar wiedzy i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw. Jest nowoczesną koncepcją funkcyjno-

wania przedsiębiorstwa na złożonym, konkurencyjnym rynku przekraczającym granice państw.

W literaturze można spotkać wiele różnych sposobów definiowania pojęcia marketing międzynarodowy. H. Meffert i J. Bolz uznają, że marketing międzynarodowy obejmuje analizę, planowanie, realizację, koordynację i kontrolę wszystkich działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na rynki w więcej niż jednym kraju<sup>8</sup>. Ujęcie to nawiązuje do klasycznego rozumienia marketingu, ściśle związanego z przedsiębiorczą działalnością przedsiębiorstwa zorientowaną na zysk. Inne podejście proponują R. Berndt, C.F. Altobelli i M. Sander definiując marketing międzynarodowy jako planowanie i kształtowanie środków, dzięki którym powinny zostać zrealizowane oczekiwane procesy wymiany między przedsiębiorstwem i jego rynkami zagranicznymi. Zorganizowane i celowe działania marketingu międzynarodowego są tym ważniejsze, im bardziej zróżnicowane są potrzeby nabywców na rynkach zagranicznych<sup>9</sup>. Przedstawiona definicja odwołuje się do istoty wymiany, stanowiącej we współczesnym świecie podstawową formę zaspokajania potrzeb oraz podkreśla konieczność uwzględniania odmienności oczekiwań i potrzeb nabywców na poszczególnych rynkach zagranicznych. Z kolei G. Albaum, J. Strandskov i E. Duerr marketing międzynarodowy rozumieją jako proces planowania i urzeczywistniania koncepcji promocji, dystrybucji, cen, dóbr i usług w celu zaspokojenia pragnień finalnych nabywców. Autorzy ci podkreślają, że istota marketingu międzynarodowego w pełni nawiązuje do ogólnej koncepcji marketingu, która obejmuje: świadome kształtowanie rynku przedsiębiorstwa; gruntowne poznanie rynku; orientację na potrzeby i preferencje klientów oraz uznanie ich za podstawę kształtowania misji i strategii działania; oddziaływanie na rynek za pomocą kompozycji marketingu-mix, a także planowanie i kontrolowanie działań rynkowych<sup>10</sup>.

W literaturze polskiej problematykę marketingu międzynarodowego rozważają m.in. K. Karcz, A. Sznajder, E. Duliniec oraz A. Gwiazda. Marketing międzynarodowy wedle K. Karcz oznacza „skoordynowane działania podejmowane przez przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, które zmierzają do zaspokojenia potrzeb nabywców poprzez proces wymiany odbywający się pomiędzy systemami społecznymi różnych krajów. Działania te obejmują rozpoznanie potrzeb i oczekiwań nabywców, rozpoznanie zagranicznego otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo, ukształtowanie i rozwój produktów i ich opakowań, ustalenie ceny, wybór właściwych kanałów dystrybucji oraz sposobów komunikowania się”<sup>11</sup>. Zatem przedsiębiorstwa działające lub zamierzające działać na kilku lub wielu rynkach zagranicznych koncentrują

<sup>8</sup> H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing...*, s. 24.

<sup>9</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing...*, s. 6-7.

<sup>10</sup> G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing...*, s. 8-10.

<sup>11</sup> K. Karcz, *Marketing międzynarodowy* (hasło) w: *Leksykon marketingu*, pod red. J. Altkorna i T. Kramera, PWE, Warszawa 1998.

swoją uwagę na różnicach pomiędzy poszczególnymi krajami i regionami wiążących się z: odmiennymi systemami wartości społecznych i kulturowych, zróżnicowanymi potrzebami i sposobami dokonywania zakupów; odmiennym poziomem rozwoju gospodarczego państw, decydującego o zróżnicowanej sile nabywczej, czy też z innymi systemami prawnymi. Zadaniem marketingu międzynarodowego jest adaptacja strategii marketingowych do potrzeb danego rynku. Głównym wyzwaniem staje się potrzeba analizowania zróżnicowanych warunków makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa oraz dostosowanie działań do ich specyfiki.

W ostatnich latach obserwuje się wyraźną tendencję do globalizacji strategii marketingowej przedsiębiorstw działających na rynku światowym. Globalizacja w marketingu oznacza dążenie do zaspokajania tych samych potrzeb nabywców w różnych krajach za pomocą tego samego zestawu instrumentów<sup>12</sup>. U podstaw tego podejścia leżą założenia, że wszędzie, bez względu na kraj zamieszkania nabywcy mają zbliżone potrzeby, które można formować przez podobne narzędzia marketingu. Z założeń marketingu globalnego wynika standaryzacja programu działania, czyli stosowanie jednolitych bądź znacznie ujednoliconych produktów, cen, kanałów dystrybucji i promocji w skali światowej.

Strategie marketingu międzynarodowego i marketingu globalnego są rodzajami strategii marketingowych, które mogą być stosowane przez przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję na rynki zagraniczne. Wariantem pośrednim związanym z określoną fazą ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa jest strategia subglobalna (modularna). Polega ona na opracowaniu standardowych strategii marketingowych, tzw. modułów i wykorzystaniu ich w poszczególnych krajach lub regionach. Podstawową ideą tej strategii jest równoległe wykorzystanie ujednoliconych i zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań nabywców na poszczególnych rynkach światowych, czyli zastosowanie opracowanych modułów odpowiadających wspólnym wymogom poszczególnych rynków zagranicznych, jednak dostosowanych do odmiennych wymogów rynków.

Znalezienie stosownej dla danego przedsiębiorstwa proporcji między ujednolicaniem działań marketingowych na różnych rynkach zagranicznych a ich dostosowywaniem do specyfiki poszczególnych rynków stanowi jeden z podstawowych dylematów w marketingu międzynarodowym.

<sup>12</sup> R. Hünérberg, *Internationales Marketing...*, s. 26; S. Hollensen, *Global Marketing...*, s. XV-XVI.

## 5.3. Strategia konfiguracji i koordynacji a działania marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Istotną rolę w odniesieniu do marketingu międzynarodowego pełnią konfiguracja i koordynacja działań mających na celu tworzenie wartości dodanej i tworzenie przewagi konkurencyjnej. Zagadnienia te w nawiązaniu do poszczególnych ogniw łańcucha wartości zaprezentowano w tabeli 5.2.

Tab. 5.2. Łańcuch wartości a źródła przewagi konkurencyjnej

łańcuch wartości	Źródła przewagi konkurencyjnej
Technologia	Kapitałooszczędne metody produkcji Produktywność Jakość
Logistyka	Tanie źródła dostaw Terminowość dostaw Wysoka jakość dostaw
Personel	Nowoczesne metody kierowania Profesjoniści Efektywny system motywacji
Marketing i sprzedaż	Rozpoznany rynek Produkt dostosowany do potrzeb klientów Nowoczesny produkt, wysokiej jakości Produkt oryginalny, markowy Komunikacja marketingowa Strategia cenowa Sprawne kanały dystrybucji Wysoki poziom usług sprzedaży i serwisu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, s. 124.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest tworzona, z jednej strony, przez międzynarodową konfigurację jego działań, w szczególności marketingowych, a z drugiej – przez ich koordynację.

Konfiguracja obejmuje ogólnościową, przestrzenną strukturę rozmieszczenia funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa na wszystkich obsługiwanych rynkach zagranicznych. Strukturę przestrzenną tworzą ulokowane w różnych krajach jednostki organizacyjne (np. filie, *joint venture*), a także dokonujące się między nimi przepływy produktów, czynników wytwórczych czy informacji. W kształtowaniu międzynarodowej konfiguracji przedsiębiorstwo staje przed wyborem, czy koncentrować dany rodzaj działalności w jednym lub dwóch krajach, czy też wybrać strategię rozproszenia i podjąć działania w wielu krajach oraz w jakich konkretnie krajach lokować działania. Zatem w miarę umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa konfiguracja poszczególnych działań zmienia się.

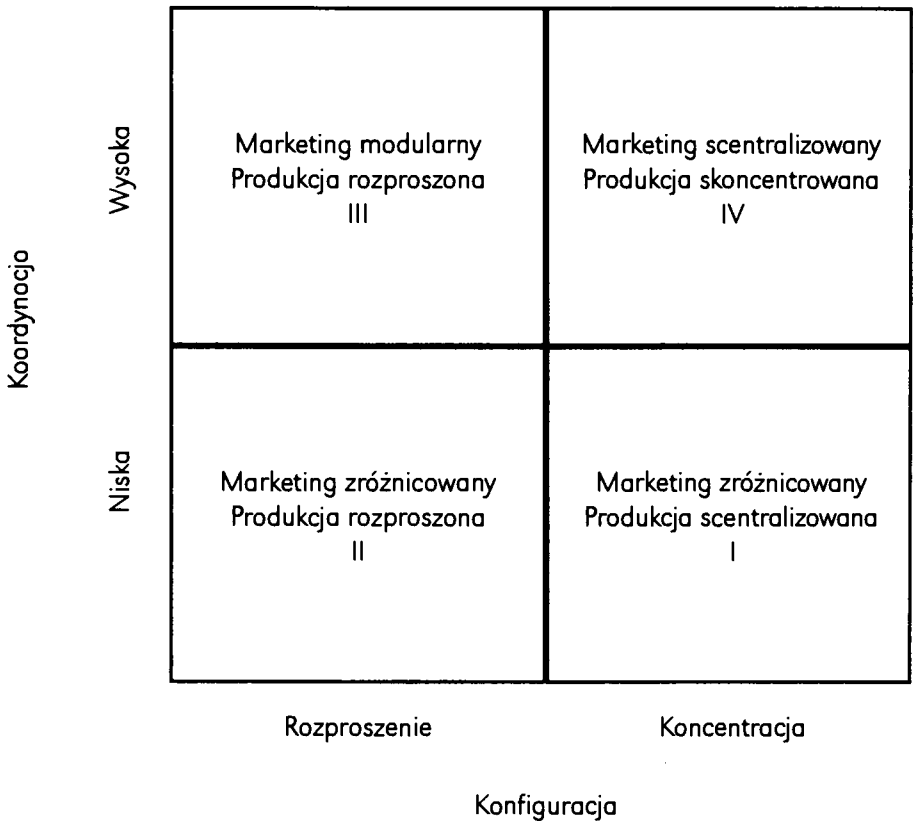
Warunkiem osiągnięcia korzyści z konfiguracji jest lokalizacja poszczególnych elementów łańcucha wartości firmy, czyli poszczególnych rodzajów działalności, tj. badań i rozwoju, produkcji czy marketingu w tych krajach, w których przynoszą najwyższą wartość dodaną. Przesłanki decyzji przedsiębiorstw w tym obszarze zawiera *continuum* konfiguracji: rozproszonej, z jednej i skoncentrowanej – z drugiej strony.

Strategia konfiguracji skoncentrowanej polega na skupieniu najważniejszych dla firmy ogniw łańcucha wartości na obszarze jednego kraju lub tylko w jednym regionie geograficznym. Daje to korzyści w związku z możliwością osiągnięcia m.in.: wysokiej produktywności i obniżenia kosztów jednostkowych, efektu doświadczenia w zakresie funkcji, które zostały skoncentrowane, czy korzyści logistycznych z tytułu koordynacji ogniw łańcucha wartości.

Strategia konfiguracji rozproszonej polega na lokalizowaniu działań w wielu różnych krajach lub obszarach geograficznych w celu wykorzystania różnic w kosztach pracy, surowców, transportu, dystrybucji itp. Strategia tego typu jest efektywna, jeśli uzyskuje się przewagę konkurencyjną z tytułu lepszego dostosowania oferty produktowej do potrzeb lokalnych nabywców.

Drugim wymiarem tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest koordynacja podobnych lub powiązanych działań zlokalizowanych w różnych krajach. Koordynacja dotyczy przedsięwzięć realizowanych zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz we współpracy z klientami, dostawcami i partnerami. Wyraża się w takim doborze sieci powiązań, współpracy i uzgodnień między jednostkami wewnętrznymi firmy i jej zewnętrznymi partnerami w różnych krajach, by zmaksymalizować przewagę konkurencyjną firmy na konkretnym rynku.

Ze względu na zakres koordynacji globalnej i sposób rozmieszczenia działalności na rynkach zagranicznych można wyróżnić cztery typy strategii (rys. 5.2.).



Rysunek 5.2. Formy marketingu i produkcji międzynarodowej w układzie zmiennych konfiguracja-koordynacja

Źródło: M.E. Porter, *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1989, s. 30.

Pierwsza strategia (I) – bazująca na eksporcie, cechuje się scentralizowaną produkcją oraz zdecentralizowanymi i zróżnicowanymi działaniami marketingowymi. Rynek krajowy stanowi w tym przypadku podstawę działalności przedsiębiorstwa, a eksport – działalność dodatkową. Firma koncentruje się na doborze rynków zagranicznych oraz określaniu stosownych modyfikacji produktów dla zaspokojenia potrzeb poszczególnych rynków eksportowych oraz doborze kanałów dystrybucji, poprzez które produkty trafiają do finalnego odbiorcy. Strategia ta jest przejawem orientacji etnocentrycznej przedsiębiorstwa.



Strategię drugą (II) charakteryzują rozproszona produkcja oraz zróżnicowane działania marketingowe. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność w różnych krajach, w oparciu o strukturę zdecentralizowaną. Podmioty filie czy *joint venture* zlokalizowane są na rozproszonych rynkach zagranicznych, a koordynacja ich działań jest relatywnie niewielka. Głównym wyzwaniem staje się potrzeba analizowania zróżnicowanych warunków otoczenia oraz dostosowania do nich strategii marketingowej. *Ten rodzaj strategii odpowiada orientacji policentrycznej.*

Strategię trzecią (III) cechuje rozproszenie geograficzne, ale skoordynowana strategia subglobalna. Firma podejmuje działania na licznych rynkach, a centrala w kraju macierzystym dokonuje transferu zasobów oraz koordynuje i kontroluje funkcje zagraniczne.

Strategia czwarta (IV) to model globalny który cechuje centralizacja funkcji realizowanych przez poszczególne podmioty zlokalizowane na rynku światowym. Zaczera się podział na kraj macierzysty i kraje goszczące, istotny jest podział na kraje mające korzystne i niekorzystne warunki produkcyjne i handlowe. Istotą tej strategii jest dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej poprzez minimalizację jednostkowych kosztów produkcji. Obniżenie kosztów osiągane jest też przez tworzenie zintegrowanego w skali światowej łańcucha wartości.

Przewagi konkurencyjne wynikające z globalnej koordynacji i koncentracji obejmują: kumulowanie wiedzy i doświadczenia pochodzącego z różnych krajów i możliwość szybkiego upowszechniania ich w całym przedsiębiorstwie, uzyskanie wcześniejszej informacji o zmianach w branży, wykorzystanie efektu skali i doświadczenia, czy też większą elastyczność w reagowaniu na zachowania konkurentów.

## 5.4. Standaryzacja i adaptacja instrumentów marketingu-mix

Jedną z podstawowych decyzji strategicznych, przed jakimi staje firma zamierzająca działać na rynkach zagranicznych, jest odpowiedź na pytanie, czy standaryzować instrumenty marketingu-mix, czy też specjalnie dostosowywać je do potrzeb rynku. Standaryzacja zakłada standardową, ujednoliconą w przekroju wszystkich obsługiwanych rynków kompozycję marketingu-mix. Natomiast strategia adaptacji polega na dostosowaniu instrumentów do specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych.

Strategia produktu dotyczy kształtowania struktury produktu, asortymentu, kształtowania i wprowadzania na rynek nowych produktów, cyklu życia produktu, marki i opakowania. Decyzje dotyczące produktu mają priorytetowe znaczenie w strategii marketingowej przedsiębiorstwa, wpływają bowiem na strategię cen, dystrybucji i promocji<sup>13</sup>.

Doświadczenie pokazuje, że nie wszystkie produkty nadają się w równym stopniu do standaryzacji. Można stwierdzić, że łatwiej jest ujednolicić dobra zaopatrzeniowe niż konsumpcyjne. Wśród dóbr konsumpcyjnych łatwiej jest standaryzować wyroby trwałe niż nietrwałe. Trudniej jest standaryzować np. artykuły żywnościowe, gdyż z reguły są one dostosowane do smaków, gustów i przyzwyczajeń lokalnych nabywców. I tak, np. Polacy preferują czekoladę mniej słodką niż zachodni konsumenci, stąd koncerny obecne na naszym rynku, m.in. Kraft, Jacobs, Suchard i Nestle, dostosowały swoje wyroby do naszych gustów.

Do grupy produktów, które są bardziej niż inne podatne na standaryzację należą np. posiłki w barach szybkiej obsługi Burger King czy McDonald's, sprzęt elektroniczny, artykuły gospodarstwa domowego itp.

Często modyfikacji nie wymagają także dobra luksusowe, np. biżuteria, perfumy czy sprzęt sportowy. Wiąże się to z występowaniem we wszystkich krajach świata bardzo podobnych – pod względem statusu ekonomicznego zachowań konsumentów, gustów oraz preferencji – segmentów rynku. Należą do nich bogaci ludzie sukcesu, osoby bardzo dobrze wykształcone, a także dużo podróżujące.

<sup>13</sup> Szerzej na ten temat: R. Oczkowska, *Strategie produktu na rynkach zagranicznych i determinanty ich wyboru*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 729, Kraków 2006.

Strategia standaryzacji powiodła się w przypadku walkmena Sony, pasty Colgate, Coca-Coli czy McDonald's, chociaż i w tych przypadkach mają miejsce pewne adaptacje (Coca-Cola w niektórych krajach Afryki jest słodsza lub mniej gazowana, a w Meksyku w Big Mac zamiast ketchupu podaje się sos chilly).

Dominujący wpływ na strategię adaptacji mają czynniki ekonomiczne. Zróżnicowany poziom dochodów między państwami powoduje, że w krajach o niskich dochodach często sprzedaje się uproszczoną, mniej skomplikowaną wersję produktu. Większość producentów samochodów osobowych, uruchamiając jednostki w krajach rozwijających się, podejmuje produkcję najmniej kosztownych typów aut i stopniowo poszerza lokalną ofertę o kompozycje droższych produktów z importu.

Produkt musi być dostosowany do technicznych warunków jego użytkowania w danym kraju. Chociaż świat stopniowo przestawia się na system metryczny, wiele państw używa jeszcze innych miar i wag. Różne są instalacje elektryczne. Na kontynencie amerykańskim używa się instalacji o parametrach 60 Hz i 110 V, podczas gdy standardem w wielu krajach europejskich jest 50 Hz i 230 V. Konieczne jest więc przystosowanie produktów z zasilaniem elektrycznym sprzedawanych na rynkach tych krajów.

Regulacje prawne mogą stanowić ważne ograniczenie w projektowaniu produktu. Państwa mogą mieć różne regulacje co do artykułów żywnościowych i farmaceutyków. W niektórych krajach nie jest na przykład dozwolone używanie słodzików. W ostatnich latach wiele państw ustanowiło przepisy odnośnie do ochrony środowiska, które dotyczą między innymi poziomu hałasu, emisji zanieczyszczeń przez samochody, limitów fosforanów zawartych w detergentach (np. niemieckie obawy przed zatruciem wód ograniczają użycie związków fosforu w proszku) czy zakazu sprzedaży napojów w opakowaniach z plastiku (w krajach skandynawskich).

Szczególną rolę pełnią uwarunkowania kulturowe. Upodobania konsumentów są zdeterminowane kulturowo. Religia często decyduje o preferowaniu, ograniczaniu lub wykluczeniu konsumpcji pewnych dóbr. Religia wpływa ponadto na sposób ubierania się, a także ustanawia moralne zasady postępowania. Kultura kształtuje preferencje odnośnie do konsumpcji nie tylko przez religię. Istotną rolę odgrywają również tradycja, przyzwyczajenia i obyczaje. McDonald's w Dżakarcie w Indiach zamiast hamburgerów wprowadził burgery z kurczaka i baraniny, a w Izraelu otworzył kosztowną restaurację.

Adaptacji wymaga często rozmiar produktu i opakowania, np. Philips dostosował rozmiary młynków do kawy i lodówek do wielkości japońskich kuchni i mieszkań oraz maszynek do golenia, aby pasowały do mniejszych rąk Japończyków, natomiast Coca-Cola musiała wycofać ze sprzedaży w Hiszpanii dwulitrową butelkę, gdy stwierdzono, że w lodówkach brak odpowiednio dużej półki.

Badania marketingowe wykazały, że Japonki po zamknięciu biura czy po zakończeniu pracy chętnie piją wino i aby odpowiedzieć na takie przyzwyczajenia konsumentów, firmy niemieckie zaoferowały wino w butelkach o pojemności 0,2 oraz 0,3 l<sup>14</sup>.

Wielkość opakowań musi być dostosowana do przyzwyczajeń nabywców co do częstotliwości dokonywania zakupów. W USA robi się zakupy raz w tygodniu lub rzadziej, w Europie Wschodniej kilka razy w tygodniu, a w krajach rozwijających się codziennie.

Dostosowania do specyfiki rynków krajowych mogą wymagać symbolika oraz kolor opakowania i produktu. Amerykański producent piłeczek do gry w golfa zapakował piłeczki przeznaczone na rynek japoński po cztery sztuki. Słowo „cztery” wypowiedziane po japońsku brzmi podobnie do słowa „śmierć”. Z tego powodu piłeczki nie znajdowały nabywców<sup>15</sup>.

Istotnym czynnikiem determinującym konieczność adaptacji jest język, którym posługują się potencjalni nabywcy. Zmiany mogą wymagać nazwa produktu, marka oraz etykieta i instrukcja użytkowania. Istotne jest, aby nazwa marki nie kojarzyła się negatywnie. Istnieje wiele przykładów wskazujących na użycie niewłaściwej nazwy marki, np. Esso to po japońsku gasnący samochód, a Osram czy „Burda” niekorzystnie brzmią dla konsumenta polskiego.

Kolejnym narzędziem marketingowym jest promocja, która obejmuje cztery instrumenty: promocję osobistą, reklamę, *public relations* i promocję dodatkową<sup>16</sup>.

W procesie międzynarodowej komunikacji występują bariery, które uniemożliwiają standaryzację działań promocyjnych. Są nimi bariery kulturowe, w szczególności religijne i językowe, różnice ekonomiczne, regulacje prawne, różnice w poziomie i rodzajach konkurencji.

Czynniki kulturowe takie, jak religia, uznawane wartości, znaczenie symboli, poziom wykształcenia wpływają na ludzkie postawy oraz odbiór i interpretację przekazu promocyjnego. Istotne znaczenie mają różnice językowe. W przypadku reklamy ważne jest, aby nie tłumaczyć dosłownie haseł reklamowych, ale zwracać uwagę na ich właściwą interpretację.

Standaryzację reklamy mogą utrudniać odmienne style reklam, charakterystyczne dla różnych kultur. Nastrój panujący w reklamach na rynkach śródziemnomorskich jest ciepły i pogodny, są również bardzo dynamiczne. W reklamach francuskich obecny jest styl teatralny, fantazyjny, erotyczny i radosny. Odmienny styl reprezentują reklamy japońskie, które przybierają formę przeprosin za wtargnięcie do domu widza

<sup>14</sup> E. Walldorf, *Auslandsmarketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987, s. 500.

<sup>15</sup> A. Hermanns, U. Wissmeier, *Internationales Marketing Management*, Verlag Franz Vahlen, München 1995, s. 154-155.

<sup>16</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 55; inni autorzy, np. Ph. Kotler, proponują piąty element, tj. sprzedaż bezpośrednią, por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 546.

i narzucanie się oraz zabieranie cennego czasu. Pod względem humoru najbardziej wyróżnia się styl reklam angielskich, w których występuje tzw. żart słowny<sup>17</sup>.

Na kształt strategii reklamowych wpływają stopień rozwoju infrastruktury medialnej w poszczególnych krajach oraz zwyczaje medialne społeczeństw.

Możliwości standaryzacji międzynarodowych kampanii reklamowych ograniczają także regulacje prawne dotyczące rynku reklamy w poszczególnych krajach. Regulacje te obejmują najczęściej: zakaz reklamowania niektórych produktów, reklamę porównawczą, zawartość przekazu reklamowego, zakazy umieszczania reklamy w wybranych środkach przekazu czy ograniczenie czasowe. Często spotykanym ograniczeniem są zakazy reklamowania niektórych produktów, np. napojów alkoholowych, wyrobów tytoniowych czy farmaceutyków w ogóle lub w określonych mediach, najczęściej w telewizji i radiu. W Szwecji, Grecji i wielu innych krajach nie wolno reklamować zabawek militarnych. Na rynku amerykańskim dozwolone jest bezpośrednie porównywanie produktu reklamowanego z konkurencyjnym. W reklamie porównawczej w RPA zakazane jest podawanie nazwy konkurenta. W Niemczech, Francji i we Włoszech występuje zakaz reklamy porównawczej. Ograniczenie wykorzystania mediów może też dotyczyć czasu emitowania reklamy, np. w Grecji obowiązuje zakaz reklamowania zabawek w godzinach od 7 do 22.

Promocja dodatkowa i sprzedaż osobista są instrumentami promocji najczęściej dostosowywanymi do specyfiki rynków zagranicznych.

Istnieje wiele ograniczeń prawnych uniemożliwiających ujednolicone stosowanie instrumentów promocji sprzedaży. W wielu krajach, m.in. w Polsce, Francji, Niemczech, Norwegii i Szwajcarii, istnieją ograniczenia stosowania rabatów cenowych poniżej ceny zakupu danego produktu przez detalistę, natomiast w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Hiszpanii, Portugalii i Grecji są one dozwolone. W większości krajów Unii Europejskiej, m.in. w Belgii, Holandii i Danii, występują znaczne ograniczenia w stosowaniu loterii promocyjnych<sup>18</sup>.

Sprzedaż osobista ma na celu zwiększenie stopnia atrakcyjności produktu dla jego odbiorców. Różnice w reakcji konsumentów w poszczególnych krajach na tę technikę zwiększania atrakcyjności przesądzają o adaptacji sprzedaży osobistej na rynkach zagranicznych.

*Public relations* jest instrumentem systemu promocji zmierzającym do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa dążą do standaryzowania działań *public relations*, jednak mogą pojawiać się bariery zmuszające do indywidualizacji tych działań. Mogą być

<sup>17</sup> M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 113.

<sup>18</sup> M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000, s. 185–186.

one wymuszone przez różnice kulturowe, zwłaszcza językowe w odniesieniu do kontaktów z mediami czy udziału w targach i wystawach. Dziedziny sponsoringu na rynkach zagranicznych dotyczą na ogół sportu, kultury, sztuki, szkolnictwa oraz zdrowia. W sytuacji, gdy rola i znaczenie dziedzin będących przedmiotem sponsoringu różnią się w odbiorze społecznym między krajami, wzrasta tendencja do ich adaptowania. Standaryzację sponsoringu najczęściej stosują przedsiębiorstwa, które wykształciły na rynku międzynarodowym silne i dobrze rozpoznawalne marki.

Standardowe kształtowanie cen wymaga, aby produkt miał taką samą cenę na wszystkich rynkach zagranicznych. Ujednolicona polityka cen jest stosowana w odniesieniu do produktów standaryzowanych w skali globalnej i opiera się na założeniu, że różnice między rynkami krajowymi zanikają i dla wielu produktów nie istnieje konieczność ich różnicowania. Korzystając z efektu skali i krzywej doświadczenia, możliwe jest standardowe kształtowanie relatywnie niższych cen. Standardowe kształtowanie cen jest najczęściej wykorzystywane w stosunku do produktów wysokiej technologii zaspokajających na ogół ujednolicone potrzeby<sup>19</sup>. Standaryzacja cen jest stosowana na rynkach surowców i artykułów masowych notowanych na giełdach światowych, takich jak giełda w Londynie czy Chicago oraz produktów globalnych dostawców o pozycji zbliżonej do monopolistycznej, np. Boeing. Dążenie do unifikacji ceny produktu w wielu krajach jest coraz częściej stosowane przez producentów dóbr luksusowych, którzy adresują swoją ofertę do segmentów mających swoje odpowiedniki w większości krajów świata. Strategię standaryzacji cen wykorzystują także firmy, które ujednolicenie cen produktów uznają za wyznacznik globalności. Standaryzacja cen największych sieciowych barów szybkiej obsługi np. McDonald's, Pizza Hut czy KFC, jest uznawana za jeden z kluczowych czynników ich sukcesu rynkowego<sup>20</sup>.

Zmiany w polityce cenowej zapowiada rozwój Internetu<sup>21</sup>. Podkreślić trzeba specyfikę działania przedsiębiorstwa w Internecie i kształtowania cen produktów sprzedawanych za jego pośrednictwem. Przedsiębiorstwa działające jako wirtualne lub wykorzystujące Internet jako formę wsparcia tradycyjnej organizacji działania z założenia stają się firmami globalnymi, których rynek jest rynkiem światowym. Internet umożliwia szybkie zdobycie informacji o cenach. Nabywca może wobec tego porównać oferty cenowe wielu czy nawet wszystkich firm. Internet umożliwia zmniejszenie kosztów dystrybucji, tj.: kosztów transakcyjnych dzięki zawieraniu transakcji drogą elektroniczną, kosztów utrzymania placówek handlowych, marż handlowych w wyniku eliminacji części pośredników, kosztów administracyjnych dzięki wymianie dokumentów w sieci, przez co możliwe jest ustalenie niższych cen.

<sup>19</sup> N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 289.

<sup>20</sup> P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005, s. 120.

<sup>21</sup> *Biznes międzynarodowy...*, s. 203–204.

Istotą strategii adaptacji cen jest prowadzenie odrębnej polityki cenowej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, związanej z realizacją przez przedsiębiorstwo strategii policentrycznej, w której uwzględnia się specyfikę poszczególnych rynków. Przedsiębiorstwo musi podejmować decyzje o sposobie ustalania ceny, o różnicowaniu cen oraz ich zmianach. Adaptacyjne kształtowanie ceny nawiązuje do idei ustalania różnych cen dla poszczególnych rynków zagranicznych. Podejście to daje możliwość dostosowania cen do uwarunkowań na danym rynku zagranicznym. Dotyczy często produktów konsumpcyjnych, domowego użytku i o silnych kulturowych uwarunkowaniach popytu.

Zaletą ceny ujednoliconej jest prostota, wadą fakt, że cena przestaje być elastycznym narzędziem marketingowym. Zróżnicowanie cen daje możliwość reagowania na sytuację rynkową, jest jednak dla firmy bardziej skomplikowane i grozi pojawieniem się zjawiska zwanego szarym importem. Polega on na przepływie towarów między krajami, który nie jest organizowany i kontrolowany przez producenta. Szary import ma miejsce wówczas, gdy końcowy konsument lub handlowiec wykorzystują różnice cenowe między krajami. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w ramach szarego importu kupują produkty w krajach o niskich cenach, z przeznaczeniem do sprzedaży w krajach o wysokich cenach.

W ramach szarego importu można wyróżnić trzy jego formy: reimport, który występuje, gdy poziom cen w kraju przeznaczenia jest niższy niż w kraju pochodzenia; import równoległy, gdy w kraju przeznaczenia jest wyższy poziom cen niż w kraju pochodzenia, oraz import uboczny, który występuje między wieloma krajami i jest najtrudniejszy do wykrycia<sup>22</sup>.

B. Toyne i P.G.P. Walters twierdzą, że kształtując ceny, w wielu wypadkach należałoby zastosować zróżnicowane podejście z zastrzeżeniem centralnej koordynacji, ponieważ<sup>23</sup>:

1. pomiędzy rynkami występują znaczne różnice w zakresie czynników otoczenia zewnętrznego, które często oddziałują na ceny,
2. polityka cenowa powinna być wykorzystywana w sposób aktywny w celu osiągnięcia lokalnych celów rynkowych,
3. zalety stosowania jednolitych cen są ograniczone,
4. wiele niekorzystnych aspektów różnicowania cen można przewidzieć i im zaradzić.

Najczęściej jednak stosowane jest pośrednie kształtowanie cen będące kombinacją obu wariantów, tj. ujednolicenia oraz różnicowania cen. Pośrednie kształ-

<sup>22</sup> M. Komor, *Euromarketing. Strategie...*, s. 141–142.

<sup>23</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia...*, s. 217.

townanie cen, zwane też elastycznym<sup>24</sup>, zakłada, że każdy rynek zagraniczny jest unikatowy i wymaga analizy czynników decydujących o zakresie standaryzacji lub różnicowania cen produktów firmy na rynkach zagranicznych. Trudności w stosowaniu pośredniego kształtowania cen wynikają ze złożoności zadań marketingowych i konieczności stałego monitorowania każdego międzynarodowego rynku docelowego.

Dystrybucja jest relatywnie trudnym do standaryzacji elementem marketingu-mix. Na ogół różnice w systemach dystrybucji dotyczą: długości kanałów dystrybucji, rodzaju występujących ogniw dystrybucji, stopnia integracji, siły dystrybutorów wobec producentów, poziomu usług świadczonych przez pośredników, poziomu marży handlowej, szerokości asortymentu oferowanego przez różne punkty sprzedaży<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych i globalnych natrafiają na trudności z ujednolicaniem organizacji dystrybucji.

System dystrybucji jest w dużej mierze konsekwencją strategii wejścia przedsiębiorstwa na dany rynek zagraniczny. Jeśli strategią wejścia na rynek zagraniczny jest eksport, to kanał dystrybucji, którym produkty docierają do finalnego nabywcy, obejmuje pośrednie ogniwa sprzedaży najpierw w kraju eksportera, a następnie pośredników na rynku importera. W przypadku produkowania wyrobów na rynku zagranicznym we własnych zakładach produkcyjnych czy też stanowiących *joint venture* z miejscowym partnerem, sieć dystrybucji występuje tylko na danym rynku zagranicznym.

Różnice w dystrybucji między krajami wynikają też z różnej struktury form handlu. Zmiany w sieci handlu detalicznego są związane z rozwojem gospodarczym krajów. Wyższy poziom rozwoju gospodarczego powoduje: wzrost wielkopowierzchniowych placówek handlowych, wyższy stopień koncentracji w sferze sprzedaży detalicznej, większe znaczenie działań marketingowych.

Barierami dla standaryzacji międzynarodowej polityki dystrybucji są różnice w infrastrukturze, odmiennosc czynników historycznych czy społeczno-kulturowych. Wewnętrzne kanały dystrybucji mogą różnić się w poszczególnych krajach. Uważa się, że szczególnie skomplikowany system dystrybucji występuje w Japonii. Firma Procter&Gamble sprzedająca mydło w Japonii musiała najpierw sprzedać towar głównemu hurtownikowi, który następnie przekazał produkt hurtownikowi danej grupy produktów, ten sprzedał go dalej hurtownikowi specjalizującemu się w określonym produkcie, kolejnym ogniwem był hurtownik regionalny, który skierował ofertę do hurtownika lokalnego, a ten sprzedał produkt detalistom<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen* ..

<sup>25</sup> *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 429.

<sup>26</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza* ..., s. 393.



Standaryzacja w przypadku dystrybucji ma szersze zastosowanie w odniesieniu do sposobów organizowania procesów dystrybucji i związanych z nimi decyzji. Należą do nich: zaopatrywanie globalnych odbiorców oraz wykorzystanie Internetu jako kanału dystrybucji bezpośredniej<sup>27</sup>.

Odbiorcy globalni (transnarodowe segmenty nabywców) są dla dostawców nabywcami kluczowymi, dla których opracowuje się specjalne procedury marketingowe, także i te dotyczące dystrybucji. Dystrybucja odbywa się w taki sam lub zbliżony sposób we wszystkich krajach.

Internet stał się kanałem dystrybucji bezpośredniej w odniesieniu do tych produktów, które mogą być przemieszczane w postaci plików elektronicznych. Chodzi przede wszystkim o dystrybucję muzyki i programów komputerowych. W przypadku produktów, których nie można przesłać w formie elektronicznej, Internet jest instrumentem bezpośredniej komunikacji z nabywcą, a nie dystrybucji fizycznej.

---

<sup>27</sup> P. Pietraśiński, *Międzynarodowe strategie...*, s. 123.

## 5.5. Determinanty strategii standaryzacji i adaptacji kompozycji marketingu-mix

Wybór kompozycji marketingu-mix na rynkach zagranicznych jest uzależniony od szeroko pojmowanych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Uwarunkowania te są określone przez czynniki makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz czynniki wewnętrzne.

Wydaje się, iż nie można ani standaryzacji ani adaptacji marketingu-mix traktować jako swoistej gry o wszystko albo nic. Argumentem przemawiającym za standaryzacją są niższe koszty jednostkowe i możliwość prowadzenia promocji kształtującej wizerunek marki i przedsiębiorstwa na całym świecie. Natomiast za adaptacją przemawia fakt, że każdy rynek jest inny, i że sukces odniesie ten kto najlepiej dopasuje swoją ofertę do rynku lokalnego.

Zdaniem Ph. Kotlera „standaryzacja może zaoszczędzić trochę kosztów, natomiast konkurenci zawsze są gotowi zaoferować więcej niż to, czego konsumenci w każdym kraju rzeczywiście potrzebują”<sup>28</sup>. Zatem trafne wydaje się zastosowanie strategii pośredniej, która polega na standaryzacji niektórych zasadniczych elementów i dostosowanie innych do wymogów rynku lokalnego. W praktyce wiele firm realizuje tę strategię opracowując standardowe działania marketingowe tzw. moduły przy jednoczesnym dostosowaniu niektórych elementów do specyfiki rynków zagranicznych. Strategia ta wymaga dysponowania znaczącymi środkami finansowymi, a także personelem o dużym doświadczeniu i wiedzy z zakresu marketingu oraz znajomości rynków zagranicznych.

Wybór odpowiedniej strategii marketingu-mix zależy od sytuacji na rynku danego produktu, stopnia konkurencji, preferencji konsumentów oraz innych czynników, których wykaz prezentuje tab. 5.3.

---

<sup>28</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 389.

Tab. 5.3. Czynniki sprzyjające standaryzacji i adaptacji działań marketingowych na rynkach zagranicznych

Czynniki sprzyjające standaryzacji	Czynniki sprzyjające adaptacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>- szybkie zmiany technologii i skracanie się cyklu życia produktów</li> <li>- korzyści skali w B+R, produkcji i marketingu</li> <li>- konkurencja globalna</li> <li>- mały dystans kulturowy wobec rynków zagranicznych</li> <li>- ujednolicanie się potrzeb i gustów konsumentów</li> <li>- scentralizowane działanie na rynkach zagranicznych</li> <li>- standaryzacja w działaniach konkurentów</li> <li>- międzynarodowe standardy produktów (np. ISO)</li> <li>- korzystny wizerunek produktów z danego kraju, przedsiębiorstwa lub marki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wolne zmiany technologii i dłuższy cykl życia produktów</li> <li>- wpływ czynników otoczenia ekonomicznego, prawnego, społeczno-kulturowego itp.</li> <li>- konkurencja lokalna</li> <li>- duży dystans kulturowy wobec rynków zagranicznych</li> <li>- zróżnicowanie potrzeb i gustów konsumentów</li> <li>- zdecentralizowane zarządzanie oddziałami krajowymi</li> <li>- adaptacja w działaniach konkurentów</li> <li>- lokalne standardy produktów</li> <li>- niekorzystny wizerunek produktów z danego kraju, przedsiębiorstwa lub marki</li> </ul>

Źródło: *International Business Theories, Policies and Practices*, ed. M. Tayeb, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 391, cyt. za: E. Duliniec, *Marketing...*, s. 44.

Zakres standaryzacji czy adaptacji marketingu na rynkach zagranicznych zależy w dużej mierze od podobieństwa elementów otoczenia międzynarodowego na różnych rynkach narodowych, stanowiących uwarunkowania działalności firm. Istotną rolę pełnią również tendencje i przewidywane zmiany tych warunków. Uwarunkowania te są uzależnione od czynników makrootoczenia (m.in. ekonomicznych, technologicznych, społeczno-kulturowych czy prawnych), otoczenia konkurencyjnego (m.in. charakteru konkurencji, wielkości popytu czy wymagań nabywców) oraz czynników wewnętrznych (branży, zasięgu działania, wizerunku czy systemu zarządzania). Ze względu na złożoność uwarunkowań decyzje dotyczące kombinacji standaryzacji i adaptacji są trudne i wymagają dysponowania odpowiednimi informacjami. Konieczne jest zatem prowadzenie badań rynków międzynarodowych, które mogą ułatwić wybór właściwej strategii.

## ROZDZIAŁ VI

# Przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych – studia przypadków

6.1. Wprowadzenie .....	151
6.2. Nokia – lider na światowym rynku telefonii komórkowej .....	151
6.3. Toyota na globalnym rynku motoryzacyjnym.....	155
6.4. Zmiana strategii internacjonalizacji w handlu detalicznym.....	158
6.5. Korporacja transnarodowa 3M na rynku polskim.....	161
6.6. Whirlpool na polskim rynku.....	164
6.7. Koncern Podravka w Polsce i na świecie .....	167
6.8. Wejście polskich producentów mebli na światowe rynki .....	169
6.9. Zagraniczni inwestorzy w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce .....	173
6.10. Sprzedaż w wielkich sieciach handlowych szansą na eksport dla polskich producentów .....	176
6.11. Dr Irena Eris – ekspansja na rynki zagraniczne .....	177

## 6.1. Wprowadzenie

W rozdziale przedstawiono przykłady przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. Znalazły się wśród nich korporacje transnarodowe, np. Nokia, Toyota, 3M czy Whirlpool, ale także polskie firmy podejmujące ekspansję na rynki zagraniczne tj. Dr Irena Eris, a także producenci mebli: Nowy Styl, Forte czy Kler. Dobór przykładów pozwoli na scharakteryzowanie motywów podejmowania ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, przesłanek wyboru określonych rynków zagranicznych i sposobów wejścia na te rynki oraz wybranych aspektów ich działań marketingowych. Przypadki te stanowią ilustrację funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych i mogą stanowić podstawę do analizy i dyskusji.

## 6.2. Nokia – lider na światowym rynku telefonii komórkowej

### Historia<sup>1</sup>

Firma Nokia, początkowo produkująca papier, została założona w 1865 roku przez Federika Idestarna w Tornepere w Finlandii. Wkrótce przeniesiono ją do miejscowości Nokia. W 1898 roku założono w Helsinkach Fińskie Zakłady Przetwórstwa Kauczuku sp. z o.o., których głównym produktem były kalosze; firma również przeniosła się do miejscowości Nokia. Podobną historię miały założone w Helsinkach w 1912 roku Fińskie Zakłady Produkcji Kabli sp. z o.o. W 1966 roku na skutek fuzji tych trzech firm powstało przedsiębiorstwo Nokia.

W latach sześćdziesiątych XX wieku Nokia rozpoczęła działalność na rynku telekomunikacyjnym. W latach osiemdziesiątych Nokia stała się znaczącym producen-

<sup>1</sup> Przykład opracowano na podstawie: *Superbrands Polska. Czołowe marki na polskim rynku 2005*, Superbrands Polska New Communications sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 90-91; *Motorola szybko goni Nokię*, „Dziennik”, 24.07.2006, dodatek *Ekonomia*; [www.nokia.com.pl](http://www.nokia.com.pl); *Czy zmiany w Nokii pobudzą sprzedaż?*, „Business Week”, 3-16.03.2005.

tem komputerów, monitorów oraz telewizorów. W roku 1981 w krajach skandynawskich uruchomiono pierwszą na świecie międzynarodową sieć telefonii komórkowej (system NMT), a Nokia wyprodukowała pierwsze działające w tej sieci telefony samochodowe.

W roku 1987 w firmie Nokia powstał pierwszy przenośny telefon komórkowy. W 1994 wprowadzono po raz pierwszy możliwość przesyłania wiadomości tekstowych. W roku 2001 Nokia wprowadziła telefon Nokia 7650 z wbudowanym aparatem fotograficznym działający w sieci GSM. Produkt ten był kamieniem milowym na rynku telefonów komórkowych, ponieważ rozpoczął ewolucję od komunikacji głosowej do wizualnej. Wyprodukowany w 2002 roku telefon Nokia 3650 był pierwszym standardowo wyposażonym w kamerę oraz odtwarzacz wideo. Kolejnym przełomem w komunikacji stał się model Nokia 6630 – pierwszy na świecie telefon komórkowy łączący korzyści oferowane przez technologie 3G, EDGE oraz platformę Series 60.

### Osiągnięcia

Nokia uznawana jest za lidera globalnego rynku telefonii komórkowej. W roku 2003 sprzedano 179,3 mln telefonów. Nokia działa w 150 krajach na całym świecie. Pod koniec 2003 roku firma posiadała 16 zakładów produkcyjnych w 9 krajach, centra badań i rozwoju w 11 krajach i zatrudniała około 51 tys. osób na całym świecie.

Nokia jest liderem w dziedzinie innowacji technologicznych oraz wzornictwa. W roku 2004 wprowadziła 33 różne modele telefonów z wbudowanymi aparatami fotograficznymi. Nokia zainicjowała kolejne innowacje, np. składaną klawiaturę QWERTY, oprogramowanie Lifeblog służące do przechowywania fotografii cyfrowych oraz przełomową zabawną metodę komunikacji, tzw. wiadomości świetlne.

W corocznym, globalnym badaniu marek przez Interbrand marka Nokia od lat znajduje się w pierwszej dziesiątce najlepszych marek świata. W roku 2004 Nokia zajęła drugie miejsce wśród najlepszych marek w Azji. W badaniu konsumenckim prowadzonym przez Leader's Digest w roku 2004 już po raz piąty z rzędu Nokia uznana została za najbardziej godną zaufania markę w czternastu państwach europejskich (Austria, Belgia, Czechy, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Polska, Portugalia, Rosja, Szwajcaria, Węgry i Wielka Brytania). Nokia otrzymała również statuetkę Superbrand przyznaną przez polskich specjalistów reklamy, PR, mediów i świata biznesu oraz tytuł SuperMarka – jako najbardziej przyjazna i rozpoznawalna przez polskich konsumentów.

Telefon komórkowy Nokia N90 został uznany za europejski telefon multimedialny roku 2005–2006 przez EISA (European Imaging and Sound Association), czyli

największe w Europie stowarzyszenie czasopism o tematyce audiowizualnej zrzeszające 50 magazynów z 20 krajów świata. Wyróżnienie to jest wyrazem uznania dla najbogatszego na rynku zestawu funkcji, dzięki któremu Nokia N90 jest jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie urządzeń dostępnych w sprzedaży. Wysoko ocenione funkcje Nokii N90 związane są z fotografią, wideo, dźwiękiem i przesyłaniem wiadomości.

### Struktura organizacyjna

W roku 2004 Nokia zreorganizowała swoją strukturę i obecnie działa w czterech grupach biznesowych: telefonów komórkowych (*Mobile Phones*), multimediiów (*Multimedia*), sieci (*Networks*) oraz rozwiązań dla biznesu (*Enterprise Solutions*).

### Motorola szybko goni Nokię

Nokia i Motorola kontrolują ponad połowę światowego rynku telefonii komórkowej. W roku 2004 Nokia kontrolowała 40% rynku, Motorola tylko 13%. Obecnie różnica ta znacznie się zmniejszyła. Nokia ma 33,3% udziału w światowym rynku telefonów komórkowych, a Motorola 22%. W pierwszym półroczu 2006 roku amerykański koncern sprzedał prawie 100 mln komórek, tj. o ponad 50% więcej niż w roku ubiegłym. Nieco gorsze wyniki uzyskała Nokia, sprzedając o 32% więcej niż rok wcześniej. Amerykańska Motorola ze sprzedaży komórek w roku 2005 uzyskała przychody wynoszące 37 mld dolarów, a Nokia 34 mld euro. Eksperci z agencji badawczej Strategy Analytics oceniają, że jeśli Motorola utrzyma przewagę w dynamice sprzedaży, to już w pierwszej połowie 2007 roku wyprzedzi Nokię.

Decydująca walka rozegra się na rynku azjatyckim. Pierwszy krok wykonała Nokia, która w marcu 2006 roku uruchomiła fabrykę w Indiach. Inwestycja kosztowała 150 mln dolarów. Do lipca zakład ten wyprodukował ponad milion komórek, z których większość znalazła nabywców właśnie w Azji. W połowie lipca 2006 roku koncern ogłosił, że w roku 2006 zysk wyniesie o ponad 40% więcej niż rok wcześniej i osiągnie 1,42 mld dolarów, pomimo że cena telefonu Nokia spadła w tym roku ze 102 do 90 euro.

Motorola również zamierza wybudować fabrykę w Indiach w miejscowości Madras na południu kraju. Inwestycja będzie kosztowała 100 mln dolarów, a produkcja telefonów zostanie uruchomiona w 2007 roku. Ich sprzedaż ma być prowadzona głównie na rynku lokalnym, na którym jest już 100 mln użytkowników telefonów komórkowych. Prezes Motoroli zapowiada również walkę o klienta w Chinach.

Nokia nie zamierza dać się wyprzedzić – twierdzi prezes Olli-Pekka Kallasvuo. Jednym z pomysłów jest skopiowanie sukcesu płaskich modeli Motoroli – aparatów



Razr, dzięki którym Motorola uzyskała dobre wyniki sprzedaży. Prezes Motoroli uważa, że kopiowanie telefonów to cofanie się w rozwoju i rezygnacja z innowacyjności.

Zdaniem ekspertów boom na rynku telefonów komórkowych będzie się utrzymywał przez dłuższy czas dzięki modyfikacjom, a za dwa lata na komórkę będzie się można dodzwonić do co drugiego człowieka na ziemi.

Pytania:

1. Jak można wskazać przestanki sukcesu Nokii?
2. Jak oceniasz pozycję rynkową Nokii i Motoroli?
3. Jakie widzisz szanse na sukces w przyszłości obu firm?

## 6.3. Toyota na globalnym rynku motoryzacyjnym

### Źródła sukcesów<sup>2</sup>

W roku 2005 ok. 2/3 produkcji Toyoty przypadało na Japonię. Pozycja konkurencyjna firmy w kraju macierzystym była bardzo silna (44% udziału w rynku). Jednak możliwości zwiększenia sprzedaży oceniono jako znikome ze względu na starzenie się społeczeństwa japońskiego i wysokie nasycenie rynku. Dlatego głównym terenem ekspansji stała się zagranica. W roku 2005 Toyota posiadała 51 zakładów produkcyjnych w 26 krajach – od Chin przez Indie po Czechy. W roku 2006 zaczęto konkretyzować plany budowy montowni w Rosji. Rozbudowa mocy produkcyjnych w innych krajach miała doprowadzić do podwojenia produkcji za granicą w ciągu pięciu lat, tj. do roku 2011.

Najważniejszy rynek dla Toyoty stanowią Stany Zjednoczone, które zapewniają 70% zysku. Według prognoz w roku 2009 Toyota miała wyprzedzić Daimlera Chryslera pod względem ilości sprzedanych aut w Ameryce, tymczasem udało się to już w pierwszym kwartale 2007 roku.

Jeśli chodzi o sprzedaż w skali światowej to już pod koniec 2003 roku Toyota prześcignęła Forda i miała przed sobą już tylko General Motors. Udział w rynku światowych producentów aut w roku 2004 wyniósł: 14,1% – GM, 10,7% Toyota i 10,4% Ford.

### Toyota na rynku USA i Europy

Pod koniec grudnia 2004 roku agencja badań rynkowych CSM Worldwide ogłosiła prognozę, według której Toyota w 2009 roku stanie się trzecim w USA sprzedawcą aut, wyprzedzając Daimlera Chryslera (z jego markami: Chrysler, Dodge, Jeep i Mercedes Benz). Ciągłe zwiększanie sprzedaży przez japoński koncern w USA to zjawisko obserwowane od dziesięcioleci. W pierwszych 11 miesiącach 2004 roku wzrost wyniósł 9,3%. W tym samym czasie GM i Ford zanotowały spadki sprzedaży (zob. tab. 6.1.).

<sup>2</sup> Przykład opracowano na podstawie: *Superbrands Polska...*, s. 134–136. *Na czym opierają się nieustanne sukcesy Toyoty?*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 2; *Marketingowy fenomen Toyoty*, „Businessweek”, 10–23.11.2005; *Motoryzacyjny gigant stracił 3 mld dolarów*, „Dziennik”, 27.07.2006.

Tabl. 6.1. Udział w sprzedaży aut w USA w roku 2004 i 2009 (w %)

Firma	listopad 2004	prognoza na 2009
1. General Motors	27,5%	19,7%
2. Ford	14,3%	12,2%
3. Daimler Chrysler	25%	19,2%
4. Toyota	14%	14,1%

Źródło: *Motoryzacyjny gigant stracił 3 mld dolarów*, „Dziennik”, 27.07.2006.

Ważniejszym od zwiększania udziału w rynku światowym wskaźnikiem jest wysoki zysk, który w roku 2004 wyniósł 8,7 mld euro i oznaczał poprawę w stosunku do poprzedniego o 55%. Toyota jako jedyne przedsiębiorstwo branży motoryzacyjnej otrzymuje najwyższą ocenę wiarygodności kredytowej. Agencje ratingowe przyznają temu koncernowi notę AAA, o trzy stopnie wyższą niż państwu japońskiemu. Giełdy akcji wyceniają wartość firmy na ponad 100 mld euro. Toyota posiada wolne rezerwy finansowe w wysokości ok. 40 mld dolarów<sup>3</sup>.

General Motors, lider amerykańskiej branży motoryzacyjnej, przyniósł straty. W drugim kwartale roku 2006 wyniosły one 3,2 mld dolarów i były dziesięciokrotnie wyższe od poniesionych w pierwszym kwartale. Straty były wynikiem restrukturyzacji, w wyniku której zwolniono 34 tys. osób (ponad 10% załogi), a wartość wypłaconych odpraw przekroczyła 4,3 mld dolarów. GM chce jeszcze zamknąć 16 fabryk. Równocześnie prowadzone są rozmowy na temat aliansu z Renault-Nissan.

Dalsze umacnianie pozycji Toyoty w USA będzie się opierać na:

1. rozszerzeniu produkcji aut hybrydowych z silnikiem spalinowym i elektrycznym Prius. Prius może się okazać dla Toyoty kluczem do zdobycia dominacji w światowej branży motoryzacyjnej; w 2004 roku sprzedaż Priusa w Japonii wzrosła dziesięciokrotnie, a w Europie ośmiokrotnie. Na razie analogiczny napęd oferuje tylko Honda. GM i Daimler Chrysler postanowili wspólnie prowadzić prace badawczo-rozwojowe w tej dziedzinie; tymczasem japoński koncern zaoferował na rynku amerykańskim luksusową limuzynę Lexus RX 400h z napędem hybrydowym o mocy 270 koni mechanicznych;
2. agresywnym natarciu na dominującą pozycję wielkiej trójki z Detroit w dziedzinie tzw. lekkich ciężarówek, takich jak samochody typu pick-up; w tym segmencie Japończycy odnieśli sukces, ponieważ Toyota Tecuma została uznana w USA za „Auto roku 2005”;

<sup>3</sup> Dla porównania, rezerwy dewizowe Polski w NBP wynoszą ok. 30 mld dolarów.

3. pozyskaniu zainteresowania najmłodszych klientów, zwłaszcza za pomocą modelu Sion (wyposażony w wysokiej klasy sprzęt audio i przystosowany do przewozu deski surfingowej), którego sprzedaż w 2005 roku osiągnęła 125 tys. sztuk.

Toyota ma wszelkie szanse, aby wyprzedzić General Motors w globalnej sprzedaży aut już w 2007 roku. W 1960 roku Toyota wytwarzała 30 razy mniej pojazdów od amerykańskiego GM.

Wśród specjalistów pojawiają się także głosy wskazujące na słabości i zagrożenia dla rozwoju Toyoty:

1. stylistyka wyglądu zewnętrznego i wewnętrznego jest dość szablonowa i w tej dziedzinie konkurenci są lepsi,
2. pozycja Toyoty w Europie nadal jest słaba (nieco ponad 5% rynku w 2004 roku); jest to wynik zaniedbań w latach dziewięćdziesiątych; faktem jest, zdaniem ekspertów, że Toyota nie potrafiła zaoferować Europejczykom samochodów o atrakcyjnej stylistyce. Wyjątkiem jest Polska, gdzie Toyota cieszy się zadziwiającą popularnością. Toyota przyspiesza produkcję w Europie po uruchomieniu nowych zakładów we Francji (2001) i Czechach (2005), w 2006 roku ma ruszyć budowa kolejnej montowni w Rosji.
3. zdaniem ekspertów Toyota, zamierzając zdobyć pozycję światowego lidera zbyt mocno skupia się na celach ilościowych, zaniedbując jakościowe.

Jednak przeważają głosy ekspertów, którzy są przeświadczeni o dalszych sukcesach tej firmy.

Pytania:

1. Oceń pozycję rynkową Toyoty w Japonii, USA i Europie?
2. Wskaż atuty i słabości koncernu Toyota?
3. Oceń uwarunkowania w branży motoryzacyjnej i ich znaczenie dla przyszłości Toyoty?

## 6.4. Zmiana strategii internacjonalizacji w handlu detalicznym

Większość globalnych detalistów rozpoczęła dynamiczny proces internacjonalizacji w połowie lat osiemdziesiątych<sup>4</sup>. Proces przypominał wyścig – który z detalistów uruchomi więcej nowych placówek w nowych krajach. Po okresie wzrostu liczby rynków przyszedł czas na ocenę ich rentowności. W efekcie detaliści decydują się na redukcję liczby rynków zagranicznych i koncentrują się na tych, na których mają szansę zajmować główną pozycję.

Jeden z największych detalistów na świecie holenderski Ahold, w kwietniu 2003 roku ogłosił szeroko zakrojone strategiczne plany restrukturyzacji. Strategia ta zakłada największą falę dywestycji od początku okresu burzliwej internacjonalizacji sektora. Ahold przewidywał wycofanie się z Ameryki Południowej, Azji i Hiszpanii. Działania te miały służyć przede wszystkim optymalizacji portfolio koncernu, umocnieniu jego pozycji finansowej i redukcji zadłużenia.

W ciągu roku od rozpoczęcia realizacji strategii dywersyfikacji Ahold zakończył swoje operacje w Malezji, Indonezji, Chile, Peru, Paragwaju, Brazylii, Argentynie, Tajlandii i Hiszpanii. Wszystkie aktywa firmy na tych rynkach zostały sprzedane, a cała operacja miała przynieść firmie 1,4 mld euro. Plany firmy Ahold przewidywały dalsze dywestycje na łączną kwotę 2,5 mld euro do końca 2005 roku. Zakończenie strategii przewidziane jest na rok 2006. Ahold chce umocnić międzynarodową pozycję koncernu.

Największy europejski detalista francuski Carrefour wycofał się z rynków japońskiego i meksykańskiego na początku 2005 roku. W Japonii 8 placówek Carrefour trafiło do lidera tego rynku, japońskiego koncernu Aeon. W Meksyku Carrefour posiadał bardziej rozbudowaną sieć składającą się z 29 placówek wielkopowierzchniowych i 2 w trakcie budowy, które sprzedał lokalnemu detaliście, meksykańskiej firmie Chedraui. Wykaz największych detalistów w handlu żywnością na świecie w 2006 roku przedstawia tab. 6.2.

<sup>4</sup> Przykład opracowano na podstawie: *Wymiana w skali globalnej*, „Handel”, 12.10.2005, s. 10–11; A. Grzesiuk, *Międzynarodowe dywestycje w handlu detalicznym*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1; *Wal-Mart zwija interes*, „Dziennik”, 28.07.2006.

Tab. 6.2. Najwięksi detaliści w handlu żywnością na świecie w 2006 roku

Pozycja	Firma	Kraj pochodzenia	Sprzedaż na rynku globalnym w mld USD
1.	Walmart	USA	376,43
2.	Carrefour	Francja	122,21
3.	Metro	Niemcy	87,36
4.	Tesco	Wlk. Brytania	86,82
5.	Seven\$1	Japonia	79,10
6.	Ahold	Holandia	77,54
7.	Kroger	USA	69,54
8.	Sears	USA	64,83
9.	Costco	USA	64,73
10.	Target	USA	62,58
11.	Rewe	Niemcy	56,44
12.	Casino	Francja	55,29
13.	Grupa Schwarz	Niemcy	55,16
14.	AEON	Japonia	55,15
15.	Aldi	Niemcy	53,60
16.	Auchan	Francja	49,73
17.	Walgreens	USA	49,87
18.	Edeka	Niemcy	48,52
19.	CVS	USA	46,09
20.	Safeway	USA	43,77

Źródło: Międzynarodowe kolosy górą, „Handel”, 16.05.2007.

Carrefour ma ambicję zajmowania miejsca w pierwszej trójce na każdym ze swoich rynków. Planuje więc uruchomienie 15 placówek w Chinach, dalszą ekspansję w Brazylii, Kolumbii, Indonezji, Tajlandii i Polsce. Przejęcie placówek wycofującego się Aholda w Polsce podwoiło stan posiadania sieci, przyspieszając jej rozwój. Pod względem liczby placówek (ma ich obecnie 30) ustępuje jedynie brytyjskiemu Tesco. Jednak plany Carrefour przewidują przyspieszony rozwój i powiększenie sieci do 40–50 sklepów w 2007 roku, co ma zapewnić firmie pozycję lidera.

Carrefour i Tesco porozumiały się w sprawie wymiany sklepów w trzech krajach na dwóch kontynentach. Carrefour przejmuje sieć Tesco na Tajwanie – 6 hipermarketów za 132 mln euro. Z kolei Tesco planowało przejęcie za 189,4 mln euro czeskich i słowackich sieci Carrefoura. W Czechach Carrefour prowadził 11 hipermarketów, a na Słowacji 4. W wyniku zamiany Tesco chciało wzmocnić swoją pozycję w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Obecnie w Czechach prowadzi 25 sklepów, a na Słowacji 30 placówek. Okazało się jednak, że Słowacki Urząd Antymonopolowy zablokował transakcję.

Z kolei tajwańska sieć sklepów Carrefour po przejęciu placówek Tesco zwiększy się do 40 hipermarketów, co ułatwi mu konkurowanie z innymi francuskimi operatorami – Auchan i Casino.

Od momentu wejścia w roku 2000 na rynek tajwański rozszerzyła się skala aktywności Tesco. Na kontynencie azjatyckim brytyjskie Tesco działa również w Malezji, Korei Południowej, Japonii i Chinach.

Z kolei największa detaliczna firma na świecie – amerykański Wal-Mart Stores Inc., chce utworzyć w roku 2007 z firmą CITIC Pacific Co Ltd. wspólne przedsiębiorstwo, które miałyby w ciągu pięciu lat otworzyć w Chinach setki nowych sklepów. Inwestycja ma kosztować 92,3 mln euro. Wal-Mart ma w nowym przedsiębiorstwie 65% udziałów, a CITIC pozostałe 35%. Wal-Mart ma już w Chinach 39 dużych sklepów. Chiński rynek detaliczny jest niewątpliwie atrakcyjny, jego roczny obrót oceniany jest na 240 mld dolarów i jest drugim co do wielkości po Japonii rynkiem w Azji<sup>5</sup>. Wal-Mart zamierza również podjąć kosztowną ekspansję w Indiach. Koncern zapowiada, że skupi się również na inwestycjach w Ameryce Południowej. Firma ma ponadto zamiar wejścia na rynki polski, węgierski i rosyjski.

Wal-Mart przegrał natomiast rywalizację z niemiecką siecią Aldi i wycofuje się z Niemiec. Amerykański koncern zdecydował się na sprzedaż 85 hipermarketów grupie Metro, do której należą m.in. sieci Real, Saturn, Makro i Media Markt. Wal-Mart wycofał się już w 2006 roku z Korei Południowej. W Europie firmie tej zostanie już tylko 315 sklepów pod szyldem Asda, działających w Wielkiej Brytanii. Jednak na rynku brytyjskim liderem pozostaje Tesco z 31,5% udziałów w rynku. Porażka w Niemczech wynika z niekorzystnej dla klientów niemieckich lokalizacji na obrzeżach miast. Niemcy chętniej kupują w mniejszych, bliżej zlokalizowanych sklepach Aldi czy Lidl. Niemieckie sieci oferowały ponadto niższe ceny, choć w USA Wal-Mart ma opinię lidera cenowego.

### Pytania:

1. Jakie są przesłanki dywestycji w sektorze handlu detalicznego?
2. Jaką strategię wejścia na rynki zagraniczne wybrały wielkopowierzchniowe sieci detaliczne?
3. Jakie można wskazać przyczyny globalnej koncentracji handlu?

---

<sup>5</sup> Kolejne inwestycje w sieć detaliczną, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 9-10.

## 6.5. Korporacja transnarodowa 3M na rynku polskim

### Historia

3M (Minnesota Mining and Manufacturing) – gigant wśród światowych firm – rozpoczął swoją działalność w 1902 roku od wydobywania korundu – materiału służącego do produkcji papieru ściernego<sup>6</sup>. Obecny potencjał korporacji 3M to ponad 74 tys. pracowników w 63 filiach, którzy tworzą, produkują i sprzedają ponad 50 tys. produktów w 200 krajach na całym świecie.

Klucz do sukcesu 3M to: wszechstronność, innowacyjność oraz poważne podejście do ochrony środowiska naturalnego. Misją korporacji jest zaspokajanie różnorodnych potrzeb klientów poprzez oferowanie wyrobów z wielu dziedzin: stomatologii, medycyny, górnictwa, telekomunikacji, energetyki, bezpieczeństwa pracy, gospodarstwa domowego, a także tworzenie nowych technologii w ścisłej współpracy z ich przyszłymi użytkownikami. O innowacyjności świadczy fakt, iż 30% rocznego dochodu firmy pochodzi ze sprzedaży produktów obecnych na rynku nie dłużej niż 4 lata. Co roku sumy przeznaczone na badania i rozwój nowych technologii i produktów wynoszą 6-7% rocznego obrotu firmy, czyli ok. 1 mld dolarów. Produkty 3M łączą w sobie najwyższą jakość i unikatowe rozwiązania techniczne – są zorientowane na zaspokajanie oczekiwań i potrzeb klientów. Można stwierdzić, że produkty 3M wyznaczają światowe standardy technologiczne, przyjazne środowisku naturalnemu.

Postulat innowacyjności oraz działalność proekologiczna sprawiają, że 3M nieprzerwanie znajduje się w pierwszej dziesiątce rankingu prowadzonego przez magazyn „Fortune” odnośnie do firm najlepiej zarządzanych i najbardziej podziwianych przez społeczeństwo amerykańskie. W ankiecie przeprowadzonej przez Boston Consulting Group wśród 940 menedżerów wyższego szczebla z 68 krajów 3M znalazła się na drugim miejscu wśród najbardziej innowacyjnych firm na świecie.

---

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie informacji umieszczonych na stronie internetowej firmy 3M, [www.3M.pl](http://www.3M.pl), oraz Państwowej Agencji Informacji i Inwestycji zagranicznych S.A., [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl)



### 3M w Polsce

W roku 1993 firma 3M rozpoczęła współpracę z wrocławskim zakładem Viscoplast. Profil jego produkcji doskonale wpisywał się w długoterminową strategię rozwoju firmy. Był to nowoczesny, świetnie zarządzany zakład z europejskimi standardami zarządzania jakością i środowiskiem, dobrą organizacją pracy i wykształconą kadrą.

W grudniu 2001 roku 3M kupiło Viscoplast od Skarbu Państwa. Można wskazać kilka powodów, dla których 3M zdecydowała się zainwestować we Wrocławiu. Przede wszystkim chodziło o dogodne położenie geograficzne, dające łatwy i szybki dostęp do rynków na Wschodzie, akcesję Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku oraz wykwalifikowaną siłę roboczą.

Po przejęciu firmy Viscoplast w 2001 roku i dwuletniej pracy wrocławskiego zakładu, firma zdobyła zaufanie amerykańskiego Zarządu 3M. W styczniu 2004 roku Dział Medyczny 3M podjął decyzję o przeniesieniu całej światowej produkcji unieruchomień syntetycznych Scotchcast do zakładu produkcyjnego 3M Poland sp. z o.o. we Wrocławiu. Przewiduje się, że cały okres konsolidacji produkcji w Polsce będzie trwał 2 lata. Do Wrocławia będzie przenoszona produkcja Scotchcast kolejno z Pithiviers we Francji, Irvine w Kalifornii oraz miejscowości Yamagata w Japonii. We Wrocławiu powstała nowoczesna hala produkcyjna, zmodernizowano także całą infrastrukturę wokół fabryki. Będzie to jeden z najnowocześniejszych zakładów 3M na świecie. Wartość nowej inwestycji to ok. 30 mln dolarów. We Wrocławiu w roku 2006 firma zatrudniała 390 osób.

Za jedną z przyczyn sukcesu 3M w Polsce uznano proinwestycyjną i probiznesową politykę władz Wrocławia. Dynamiczny rozwój jest w dużej mierze zasługą prezydenta i władz miasta, które od początku z dużym zaangażowaniem wspierały działania firmy. Aktualne inwestycje są wynikiem sukcesu, jakim okazała się integracja zakładu we Wrocławiu ze światowymi strukturami 3M oraz przeniesienie części produkcji z Niemiec. Uzupełnieniem wysokich standardów i oczekiwań biznesowych 3M jest niepowtarzalna atmosfera samego Wrocławia, jego historia, zabytki, szeroka oferta kulturalna, międzynarodowe lotnisko, dobra logistyka transportowa oraz baza hotelowa.

Wrocławski zakład udowodnił, że może być doskonałym źródłem dostaw i zaopatrzenia dla 3M na całym świecie. Wartość dotychczasowych inwestycji korporacji 3M w Polsce to 80 mln dolarów, a kwota ta będzie rosła.

## 6.5. Korporacja transnarodowa 3M na rynku polskim

---

### Pytania:

1. Jakie motywy skłoniły firmę 3M do wejścia na rynek polski?
2. Jak można scharakteryzować proces internacjonalizacji 3M w odniesieniu do rynku polskiego (w ujęciu procesowym i behawioralnym)?
3. Jak można ocenić wybór sposobu wejścia korporacji 3M na rynek polski?

## 6.6. Whirlpool na polskim rynku

### Historia<sup>7</sup>

Siedziba Whirlpool Corporation znajduje się w Benton Harbor w stanie Michigan w USA. Firma Whirlpool posiada w 2005 roku fabryki w 13 krajach, produkty wytwarzane pod 12 markami oferowała klientom w ponad 170 krajach. Firma osiąga roczne obroty rzędu 11 mld dolarów, zatrudnia 68 tys. osób i posiada prawie 50 ośrodków naukowo-badawczych na świecie specjalizujących się w opracowywaniu nowych technologii i sposobów produkcji.

Whirlpool jest liderem na rynku w Ameryce Północnej i Ameryce Łacińskiej oraz marką numer jeden w Azji. W Europie Whirlpool jest najlepiej sprzedawaną marką i trzecim co do wielkości producentem AGD.

Whirlpool Corporation oprócz marki Whirlpool skupia następujące marki: na rynku europejskim: Ignis, Bauknecht, Laden, w Ameryce Południowej: Cross, Kitchen Aid i Roper, a w Ameryce Łacińskiej: Barstemp i Consul. Koncern jest również głównym dostawcą urządzeń gospodarstwa domowego marki Kenmore dla Sears, w Polsce oferuje także polską markę Polar.

Początki firmy sięgają 1911 roku, kiedy to w St. Joseph w stanie Michigan powstało przedsiębiorstwo Upton Machine Corporation sprzedające pierwsze elektryczne pralki wirnikowe. W 1929 roku Upton Machine Corporation połączył się z firmą Nineteen Hundred Nasher Company z Binghampton w stanie Nowy Jork, tworząc firmę Hundred Corporation, która w 1950 roku przekształciła się w Whirlpool Corporation. Od tego czasu firma prężnie się rozwija, konsekwentnie wzbogacając swoją ofertę, i obejmuje swym zasięgiem kolejne światowe rynki.

### Whirlpool w Europie

W roku 1989 firma rozpoczęła działalność na rynku europejskim, tworząc N.V. Philips *joint venture* o nazwie Whirlpool. W krótkim czasie, bo już w roku 1991 Whirlpool przejął 100% udziałów spółki utworzonej z Philipsem, a utworzona firma Whirlpool International przekształcona została w Whirlpool Europe.

Europejska strategia Whirlpoola objęła kilka istotnych posunięć z zakresu organizacji, polityki produktu oraz dystrybucji. Po pierwsze, przeprowadzono zmiany organizacyjne łącząc niezależne filie krajowe w przedsiębiorstwa regionalne. Zreorganizowano także krajowe zespoły badawczo-rozwojowe i stworzono europejskie zespoły ds. produktów, współpracujące z projektantami z USA. Kolejna decyzja dotyczyła ujednolicenia produktów. Wytwarzane w poszczególnych krajach urządzenia niezawierające podobnych części zostały zastąpione wspólną tanią konstrukcją. Zmieniono również strategię marki, stosując dwie: Whirlpool i Philips, a rezygnując z innych, np. Bauknecht i Ignis. Przeprowadzono kampanię reklamową wprowadzającą markę Whirlpool. Poza tym zmniejszono liczbę dostawców Philipsa o połowę, a w miarę rozwoju następowało umiędzynarodowienie źródeł dostaw. Rozwinięto logistykę, co pozwoliło zmniejszyć stan zapasów o 1/3 i zmniejszyć koszty związane z magazynowaniem.

Baza produkcyjna Whirlpool Europe czerpie wymierne korzyści z regularnych inwestycji podejmowanych w celu zaspokojenia wzrastających wymagań. Od 1991 roku Whirlpool Europe zainwestował ponad 1,1 mld euro w podnoszenie wydajności swoich fabryk. Od momentu wejścia na rynek europejski firma wprowadziła ponad 60 nowych produktów, na których rozwój przeznaczono ponad 750 mln euro. Od roku 2005 Whirlpool Europe inwestuje rocznie ok. 16 mln euro w przygotowanie przyszłych mocy produkcyjnych w Europie Środkowej i Wschodniej.

### Whirlpool w Polsce

Whirlpool jest jedną z pierwszych firm, które zdecydowały się zainwestować w Polskę, i jest obecna na polskim rynku od 1993 roku.

Zdaniem prezesa zarządu Polar SA/Whirlpool Wrocław, Polska jest bardzo dogodnym miejscem do inwestowania. Usytuowana jest pomiędzy wysoko rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej a Europą Wschodnią z takimi rozwijającymi się rynkami, jak Rosja czy Ukraina. To geograficzne położenie stwarza szereg możliwości – przyciąga inwestycje z Europy Zachodniej, ale także ze Stanów Zjednoczonych i Azji. Ułatwia ponadto działania logistyczne związane z eksportem towarów do wszystkich krajów w Europie, jak również poza nią.

W roku 2002 Whirlpool Europe przejął firmę Polar, głównego producenta sprzętu AGD w Polsce i uznaną lokalną markę. W ciągu 2 lat zainwestował 30 mln euro w odnowienie linii produkcyjnej sprzętu chłodniczego i uruchomienie produkcji zmywarek. W tym okresie, od 2002 do 2005 roku produkcja wzrosła z 500 tys. do 1,3 mln sztuk rocznie, a fabryka została przekształcona w miejsce produkcji zaawansowanego technologicznie i jakościowo sprzętu sprzedawanego na rynkach całej Europy.

W kwietniu 2004 roku ogłoszono decyzję o przeznaczeniu 132 mln euro na rozbudowę fabryki we Wrocławiu i rozwój centrum doskonałości technicznej. W wyniku podjętej inwestycji we Wrocławiu uruchomiona została w 2005 roku Fabryka Kuchni. Nowa linia produkcji kuchni jest symbolem zaangażowania w region Wrocławia, jeszcze bardziej umacnia pozycję Whirlpool w Polsce i zapewnia możliwości dostarczania wyrobów klientom na rynki całej Europy. W należącej do koncernu fabryce we Wrocławiu produkowane są zmywarki i sprzęt chłodniczy. Whirlpool Polska oprócz swoich produktów oferuje w naszym kraju również wyroby marki Polar.

Do inwestycji we Wrocławiu inwestorów przekonał wysoki poziom wykształcenia pracowników, cieszące się międzynarodowym uznaniem zaplecze uniwersyteckie, centralne położenie miasta w Europie, zaoferowany przez rząd polski pakiet zachęt inwestycyjnych oraz silne wsparcie ze strony władz lokalnych.

### Pytania:

1. Jaką strategię wejścia na rynek europejski wybrała firma Whirlpool? Uzasadnij jej wybór i oceń działania podjęte przez Whirlpool na rynku europejskim.
2. Jaką strategię wejścia na polski rynek wybrała amerykańska firma Whirlpool? Oceń wybór tej strategii.
3. Jakie motywy skłoniły firmę Whirlpool do podjęcia działań na rynku polskim?

## 6.7. Koncern Podravka w Polsce i na świecie

### Historia<sup>7</sup>

W roku 1934 bracia Mateusz i Marian Wolf przedsiębiorcy z Koprivnicy w Chorwacji, założyli rodzinną przetwórnnię warzyw i owoców, nie przewidując, że z ich rodzinnego biznesu wyrośnie największy koncern spożywczy w Chorwacji i jeden z największych w Europie Południowej. Po II wojnie światowej fabryka została znacjonalizowana i otrzymała obecną nazwę. Marka Vegeta pojawiła się na rynku w 1959 roku i w krótkim czasie stała się wizytówką Podravki. W latach sześćdziesiątych Vegeta dotarła również za granicę.

### Podravka na rynkach zagranicznych

Podravka jest jednym z największych producentów wyrobów spożywczych w Europie Południowej, a jej produkty można znaleźć na wszystkich kontynentach, w ponad 40 krajach świata, zatrudnia 7 400 pracowników. Koncern ma firmy w 17 krajach na całym świecie, a także fabryki w 5 krajach – Chorwacji, Słowenii, Czechach, Słowacji i od 2000 roku także w Polsce. Firma posiada w swojej ofercie szeroki wybór produktów: przetwory mięsne, dania gotowe, dodatki do potraw, odżywki dla dzieci, słodczyce oraz napoje. Potwierdzeniem pozycji firmy jest również umowa podpisana w 2002 roku z międzynarodowym koncernem Nestlé, który powierzył Podravce dystrybucję i sprzedaż swoich produktów w Chorwacji, Bośni i Hercegowinie, Serbii i Czarnogórze, Kosowie i Macedonii. Zawarto pięcioletnią umowę na wyłączność sprzedaży i dystrybucji mleka w proszku, żywności dla dzieci, kawy rozpuszczalnej, kakao, produktów kulinarnych, czekolady oraz słodczy.

W roku 2000 Podravka wybudowała fabrykę w Polsce w Kostrzynie nad Odrą – największą tego typu fabrykę na terenie UE. Kostrzyn wybrano ze względu na bardzo dobrą lokalizację oraz bliskość rynków zachodnioeuropejskich, dobrze rozwiniętą infrastrukturę i znajdujące się w pobliżu główne źródła surowców do produkcji. Znaczący wpływ na decyzję Podravki o budowie fabryki w Polsce miały także ulgi podatkowe, które rząd polski zaoferował inwestorom w specjalnej strefie ekonomicznej.

Firma zdecydowała się zainwestować, aby uniknąć płacenia ceł i pozostałych opłat wwozowych, zwiększając przez to swoją konkurencyjność i zyskowność.

Polska jest największym rynkiem zagranicznym Podravki, na którym sprzedaje się rekordowe ilości Vegety i osiąga najwyższy dochód z jej sprzedaży. Vegeta produkowana w Kostrzynie jest eksportowana na Litwę i Łotwę.

Najważniejszą i najbardziej znaną w Polsce marką Podravki jest Vegeta – oryginalny i uniwersalny dodatek do potraw, który już ponad 45 lat zajmuje szczególne miejsce w kuchniach świata. Mimo konkurencji i ciągłych prób wynalezienia podobnego produktu, jej sprzedaż i popularność nadal rosną. Dwukrotnie, w 2004 i 2005 roku Vegeta otrzymała tytuł Superbrand Polska. O sile marki świadczy fakt, że 78% respondentów na pytanie o znajomość marki przypraw odpowiada Vegeta, co czyni ją najbardziej znaną przyprawą w Polsce.

### Ekspansja za ocean

Firma Podravka otworzyła na początku 2005 roku swoje przedstawicielstwo w Nowym Jorku. Biuro ma zapewnić zwiększenie działań biznesowych na rynku amerykańskim i kanadyjskim, które z roku na rok odnotowują znaczny wzrost. Sprzedaż produktów Podravki na obu rynkach prowadzona będzie przez dwóch dystrybutorów. Inwestycja ma zapewnić utrzymanie przez koncern dominującej roli w tzw. segmencie etnicznym (tzn. mniejszości narodowych tradycyjnie używających Vegety) w kategorii dodatków do dań, a także wzmocnienie pozycji na całym rynku. Na rynki USA i Kanady Podravka eksportuje Vegetę, zupy, mięso w puszkach oraz przetworzone owoce i warzywa.

### Pytania:

1. Jaki sposób internacjonalizacji wybrała Podravka?
2. Jakie motywy skłoniły firmę do ekspansji na polski rynek?
3. Jak oceniasz obecną pozycję rynkową Podravki w Polsce i jakie mogą być kierunki zmian?

## 6.8. Wejście polskich producentów mebli na światowe rynki

Meblarstwo w Polsce jest przemysłem, w którym umiędzynarodowienie przedsiębiorstw dokonuje się przede wszystkim poprzez eksport<sup>9</sup>. W branży tej nastąpił bardzo szybki i wzrastający udział eksportu. W roku 1990 polscy producenci mebli sprzedawali za granicę wyroby stanowiące 25% ogólnej wartości wyprodukowanych mebli, a w roku 2003 eksport osiągnął już 80% całej produkcji (tab. 6.3.). Największym odbiorcą polskich mebli są kraje UE – ponad 78% eksportu, w tym udział Niemiec wynosi 48%. Dynamiczny wzrost eksportu mebli to efekt znaczącego zaangażowania kapitału zagranicznego w polski przemysł meblarski, głównie niemieckiego, ale także szwedzkiego i szwajcarskiego. Inwestycje te pozwoliły na zwiększenie mocy produkcyjnych, unowocześnienie technologii, poprawę jakości i wzornictwa oraz ułatwienie polskim przedsiębiorstwom wejścia na rynki zagraniczne.

Tab. 6.3. Dane dotyczące eksportu mebli z Polski w latach 1990–2005

Wskaźnik	1990	2003	2005
Wielkość eksportu mebli (w mln dolarów)	187,4	3885,8	5003,0
Udział eksportu mebli w całym eksporcie z Polski (w %)	1	7,3	6,5
Udział sprzedaży na eksport w całości produkcji (w %)	25	80	b.d.

Źródło: A.M. Zarzycka, A. Kałowski, *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 4.

<sup>9</sup> A.M. Zarzycka, A. Kałowski, *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 4; *Polska potentatem w produkcji i eksporcie mebli*, „Rynek Zagraniczny” 2005, nr 18; [www.emebel.pl](http://www.emebel.pl); [www.nowystyl.pl](http://www.nowystyl.pl); [www.forte.com.pl](http://www.forte.com.pl); [www.kler.pl](http://www.kler.pl).



W przeszłości dystrybucja mebli na eksport odbywała się przez scentralizowane kanały dystrybucji, charakteryzujące się udziałem krajowego pośrednika, tj. centrali handlu zagranicznego. Wykorzystywano zatem eksport pośredni. Obecnie firmy produkujące meble jako strategię wejścia na rynki UE stosują przede wszystkim eksport bezpośredni. Podejmują one współpracę z zagranicznymi dystrybutorami i korzystają z ich kanałów dystrybucji. Około 160 polskich producentów (m.in. Fameg, Adriana, Profi) eksportuje poprzez światową sieć dystrybucji szwedzkiego koncernu IKEA.

Polska jest największym dostawcą dla IKEA w Europie Środkowo-Wschodniej oraz trzecim co do wielkości na świecie. Udział polskich producentów w sprzedaży IKEA na świecie wynosi 7–8% całej podaży. IKEA współpracuje ze 160 polskimi producentami i jest największym zagranicznym odbiorcą polskich mebli, które sprzedawane są w jego placówkach handlowych na całym świecie. Współpraca z polskimi dostawcami opiera się na kontraktach zaopatrzeniowo-produkcyjnych. Wybrani zgodnie z określoną procedurą dostawcy mogą liczyć na długoletnie kontrakty, a także pomoc kredytową i doradczą sieci.

Polska jako dostawca jest określana przez IKEA jako rynek o dużym potencjale produkcji, zapleczu surowcowym, dobrym położeniu geograficznym, niskim poziomem płac, z tradycją w branży.

Kolejnym sposobem dostarczania mebli na rynki zagraniczne jest tworzenie filii handlowych za granicą, będących *joint venture* z partnerem zagranicznym lub spółką-córką. Te strategie wejścia na rynki zagraniczne stosuje niewielu producentów, a są wśród nich: Nowy Styl, Forte i Kler.

Firma Nowy Styl, producent krzeseł i foteli z Krosna, jest obecna na rynku zaledwie kilkanaście lat. Została założona w roku 1992 jako mała rodzinna firma importująca krzesła. Dziś Grupa Nowy Styl posiada 10 zakładów produkcyjnych w Polsce, trzy spółki produkcyjno-dystrybucyjne oraz pięć spółek dystrybucyjnych na świecie zatrudniających w roku 2006 łącznie 6800 osób, w tym 3300 w Polsce. W roku 2006 ponad 60% produkcji Nowego Stylu sprzedawano za granicę. Nowy Styl eksportował swoje wyroby do 60 krajów świata, najczęściej do UE. W celu przejścia kontroli nad dystrybucją hurtową w poszczególnych krajach utworzył tam własne spółki-córki lub *joint venture* z lokalnymi partnerami. W sumie Nowy Styl posiadał w roku 2006 na rynkach UE 5 filii handlowych (w Wielkiej Brytanii, Czechach, Słowacji, Francji i Niemczech).

Na fotelach Nowego Stylu siedziała publiczność wyborów Miss Universum w Paryżu w 2002 roku i uczestnicy szczytu gospodarczo-politycznego G8 w Evian w roku 2003. Sprzedano też 50 tys. krzeseł do Grecji przeznaczonych do zamontowania w obiektach sportowych przygotowanych z okazji Igrzysk Olimpijskich w Atenach w 2004 roku.

Fabryka mebli Forte od początku swej działalności, tj. od roku 1992 zajmuje główne miejsce w gronie producentów mebli w Polsce. Grupa Forte ukierunkowana jest na eksport, który stanowi ponad 60% sprzedaży ogółem. Baza produkcyjna grupy to 5 fabryk w Polsce (Ostrów Mazowiecki, Suwałki, Białystok, Hajnówka i Przemysł), jedna na Ukrainie prowadzona przez spółkę Forte Ukraina z siedzibą w Artiomowsku oraz jedna w Rosji prowadzona przez spółkę Forte Rus z siedzibą we Włodimirze. Firma od wielu lat znajduje się na liście rankingowej 500 największych polskich przedsiębiorstw.

Grupa Forte dociera ze swoimi produktami do mieszkańców ponad 30 krajów świata. Największymi rynkami sprzedaży są kraje Europy Zachodniej. Ważne miejsce w strategii handlowej Forte zajmują rynki Europy Wschodniej oraz Południowej. Forte prowadzi sprzedaż poprzez własne spółki-córki w różnych krajach – w Niemczech, Czechach i na Słowacji. Otworzyła również przedstawicielstwa handlowe w Hiszpanii, Francji, Wielkiej Brytanii, Irlandii i Portugalii. Firma ma własne salony meblowe w 10 krajach UE.

Firma Kler została założona w 1973 roku. Obecnie posiada własne salony meblowe w wielu krajach świata.

Niemiecki rynek – w opinii zagranicznych producentów mebli – jest bardzo atrakcyjny, ale jednocześnie trudny i hermetyczny. Sprzedawane meble rzadko sygnowane są marką wytwórcy. Dlatego firma Kler otworzyła własne salony meblowe w Dortmundzie i w Kolonii w północnej Nadrenii-Westfalii. Koncentracja w jednym regionie podyktowana jest względami logistycznymi. Jeden z konkurentów działający w branży meblowej w Kolonii stwierdził, że otwarcie salonu w Kolonii, gdzie jest bardzo silna konkurencja, jest ciekawym i zarazem odważnym posunięciem.

W przyszłości mają powstać salony w Berlinie, Monachium i Hamburgu. Salony meblowe Kler można odwiedzać w Paryżu, Brukseli i w Nowym Jorku. W roku 2005 otwarte zostały dwa: na Wyspach Kanaryjskich i w Pradze.

Kolejnym krokiem w budowaniu strategii firmy będzie wprowadzenie franchisingowego systemu sprzedaży mebli, a o tym, kto otrzyma koncesję, zdecyduje ścisła selekcja.

Firma Kler od początku budowała markę w kraju, a od pewnego czasu zaczęła budować również za granicą. Kler stara się zapewnić wysoką jakość swoim wyrobom, dobre wzornictwo, kolorystykę oraz wygodę. Firma stawia na jakość, ale także na fachowość swojego personelu. Sprzedawca ma kontakt z klientem od chwili nawiązania pierwszego kontaktu do momentu dostawy mebli, a zapewnienie kompetentnej indywidualnej obsługi jest niewątpliwym luksusem.

### Ekspansja za ocean?

Wśród wielu krajów eksportujących do USA, w tym do zachodnich stanów, na czoło wysuwają się kraje należące do NAFTA, tj. Kanada i Meksyk. Jest to zapewne w dużym stopniu zasługa bliskości geograficznej tych krajów oraz ułatwień celnych. Kanada jest liderem eksportowym na całym obszarze USA, podczas gdy Meksyk przoduje w eksporcie na rynki zachodnich stanów USA, w tym Kalifornii.

Wysokimi wartościami eksportu mebli do USA mogą poszczycić się kraje azjatyckie i europejskie, tj. Chiny, Tajwan, Malezja, Włochy, Dania. Polska pod względem wartości eksportu do Stanów Zjednoczonych zajmuje miejsce w czwartej dziesiątce eksporterów. Jednak rok 2006 zapowiadał się na rekordowy pod względem eksportu mebli do USA w całej historii wzajemnych kontaktów handlowych. W roku 2006 wartość eksportu wyniosła 2,137 mln i wzrosła w porównaniu z rokiem 2005 o 11,6%.

Uważa się, że podstawowymi lokalizacjami ekspansji polskich producentów i handlowców powinny być największe aglomeracje Kalifornii: z Los Angeles, San Diego i San Francisco.

### Pytania:

1. Jakie sposoby wejścia na rynki zagraniczne wykorzystują polscy producenci mebli?
2. Scharakteryzuj i oceń ekspansję na rynki zagraniczne firm: Nowy Styl, Kler i Forte.
3. Oceń możliwości ekspansji na rynek USA polskich producentów mebli.

## 6.9. Zagraniczni inwestorzy w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce

Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSE) jest to wyodrębniona administracyjnie część terytorium danego kraju, przeznaczona do prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach<sup>10</sup>. Przedsiębiorca SSE podlega ulgowemu traktowaniu podatkowemu, może rozpocząć działalność na specjalnie przygotowanym, uzbrojonym terenie.

W Polsce działa 14 SSE (Kamienna Góra, Katowice, Kostrzyn-Słubice, Kraków, Legnica, Łódź, Mielec, Pomorze, Słupsk, Starachowice, Suwałki, Tarnobrzeg, Wałbrzych, Warmia-Mazury). Zarząd strefy wydaje zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej w SSE oraz pomaga w procesie inwestycyjnym poprzez, na przykład, ułatwienie kontaktów z władzami lokalnymi czy administracją centralną między innymi w kwestii zakupu ziemi pod inwestycje.

Przedsiębiorca w SSE może otrzymać następujące korzyści:

1. zwolnienie podatkowe CIT lub PIT,
2. działkę w pełni przygotowaną pod inwestycje po konkurencyjnej cenie,
3. darmową pomoc przy załatwianiu formalności związanych z inwestycją,
4. zwolnienie z podatku od nieruchomości.

SSE zostały utworzone w celu:

1. przyspieszenia rozwoju gospodarczego polskich regionów,
2. rozwoju i wykorzystania nowych rozwiązań technicznych i technologicznych w gospodarce narodowej,
3. zwiększenia konkurencyjności produktów lub usług,
4. zagospodarowania majątku przemysłowego i infrastruktury,
5. tworzenia nowych miejsc pracy.

Poniżej podano kilka przykładów firm, które podjęły działalność w SSE, a są to: Grupa Eaton Automotive Systems sp. z o.o., BEE Polska sp. z o.o., Toyota Motor Manufacturing Poland sp. z o.o., Bridgestone Corporation, Rexam plc.

<sup>10</sup> Przykład opracowano na podstawie: [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl); *Nowe miejsca pracy w branży motoryzacyjnej*, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 4-5; *Inwestycja z przyszłością*, „Rynki Zagraniczne” 2006, nr 15; *Firmy wybrały Polskę*, „Dziennik”, 29.12.2006.

Grupa Eaton Automotive Systems sp. z o.o. w 2005 roku kupiła nieruchomość na terenie katowickiej SSE. W wybudowanym zakładzie produkuje się części samochodowe najnowszej generacji, przy zastosowaniu najnowocześniejszych technologii. Dogodna lokalizacja pozwoli spółce Eaton osiągnąć korzyści związane z rozwojem branży motoryzacyjnej w Europie Wschodniej.

BEE Polska w 2005 roku podjęła działalność inwestycyjną w Kostrzyńsko-Słubickiej SSE. BEE Polska sp. z o.o. należy do belgijskiej firmy L&BEE z siedzibą w Brukseli. Inwestor planuje zakup kolejnych terenów pod inwestycje; zakład produkować będzie wyposażenie dla placów zabaw dla dzieci oraz elementy konstrukcyjne dla takich sieci restauracji, jak McDonald's, Burger King oraz Quik. Wyroby będą przeznaczone głównie na eksport do krajów Europy Zachodniej.

W roku 2006 ponad 100 firm chciało zainwestować spore fundusze w SSE i zatrudniło 60 tys. osób. Do lipca 2006 roku wydano 13 pozwoleń, z czego 4 to centra usług dla biznesu.

W okolicach Łodzi może powstać ok. 20 nowych zakładów. Podpisano umowę z Sanitec i z Teką – hiszpańską firmą produkującą sprzęt AGD. Włoski Indesit chce budować kolejny zakład w Radomsku. Najgłośniejszą inwestycją zagraniczną w Polsce jest zakład LG w Kobierzycach, gdzie Koreańczycy za 3 mld zł postawią fabrykę ekranów.

Atrakcyjna dla inwestorów jest też Mielecka SSE, dla której kluczowym sektorem jest przemysł lotniczy. W strefie mieleckiej finalizowane są negocjacje z producentem helikoptera Black Hawk. W strefie tarnobrzeskiej działa 12 inwestorów zasilających Dolinę Lotniczą w profile i odlewy.

Toyota Motor Manufacturing Poland sp. z o.o. rozbudowuje fabrykę skrzyń biegów na terenie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Wartość inwestycji wyniesie 145 mln euro. Powstanie 260 nowych miejsc pracy. Obecnie pracuje 2 tys. osób. Do połowy 2009 roku zakład będzie mógł produkować 720 tys. skrzyń biegów rocznie.

W Stargardzie Szczecińskim powstanie fabryka opon. Japoński koncern Bridgestone Corporation zainwestuje w fabrykę 200 mln euro, tworząc 759 nowych miejsc pracy, z czego około 150 będzie przeznaczonych dla osób z wykształceniem wyższym. Koncern przewiduje osiągnięcie produkcji na poziomie 5 tys. opon dziennie do 2011 roku. Wtedy też zamknięty zostanie okres realizacji inwestycji. Inwestycja zostanie objęta Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną (PSEE). Realizacja projektu wiąże się z transferem zaawansowanych technologii, istotnym zwiększeniem nakładów inwestycyjnych w sektorze oraz poprawą konkurencyjności produktowej i technologicznej przedsiębiorstwa. W dłuższym okresie przewiduje się rozbudowę sieci kooperantów.

Bridgestone posiada 51 fabryk na świecie, m.in. w Brazylii, Meksyku, Chinach i na Węgrzech. Polska fabryka będzie drugą po fabryce w Bilbao europejską fabryką koncernu produkującą opony do ciężarówek, poza Bridgestone Diversified Products Poland w Żarowie na Dolnym Śląsku, Firestone Industrial Products Poland w Wolsztynie w Wielkopolsce oraz spółki handlowej Bridgestone Sales Polska w Warszawie. W sumie Bridgestone zatrudnia w Polsce ponad 1400 osób.

Rexam plc z Wielkiej Brytanii, jeden z największych koncernów opakowaniowych na świecie, rozpoczął produkcję w swoim nowym zakładzie produkcyjnym w Łodzi. Fabryka jest zlokalizowana w dzielnicy Widzew-Wschód we wschodniej części Łodzi, w nowoczesnym kompleksie logistyczno-produkcyjnym Diamond Bussines Park. Firma zatrudnia w Łodzi 92 osoby, docelowo będzie to 130–140 osób.

Dyrektor zarządzający Rexam podkreślił, że uruchomienie nowego zakładu produkcyjnego w Polsce jest ważnym elementem realizowania globalnej strategii koncernu: „Dzięki nowej polskiej fabryce możemy produkować i dostarczać komponenty plastikowe naszym klientom w całej Europie”. Sektor opakowań z tworzyw sztucznych w Europie Środkowej dynamicznie się rozwija, na co pozytywnie wpływają także nowe, proeksportowe inwestycje produkcyjne największych globalnych firm FMCG.

Rexam plc jest jednym z największych koncernów opakowaniowych na świecie oraz największym globalnym producentem puszek do napojów. Posiada ponad 100 zakładów produkcyjnych w 22 krajach świata. Zatrudnia 25 500 pracowników. Roczne obroty firmy wynoszą 5,8 mld dolarów. Rexam jest notowany na londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, wchodząc w skład indeksu 100 największych spółek giełdowych. Rexam ma już dwa zakłady w Polsce: w Gostyniu i Wyszkanie.

W Łódzkiej SSE zainwestował Dell. Amerykański koncern zamierza za 200 mln euro wybudować fabrykę komputerów, w której znajdzie pracę 3 tys. osób. Wraz z Dellem przyjdą jego kooperanci i podwykonawcy, a to oznacza kolejne nowe miejsca pracy – łącznie może ich być nawet 12 tys.

Pytania:

1. Oceń znaczenie utworzenia SSE dla napływu inwestycji zagranicznych?
2. Jaką rolę pełnią SSE dla rozwoju gospodarczego strefy i kraju?
3. Jakie są podobieństwa i różnice strategii obecności poszczególnych korporacji w polskich Specjalnych Strefach Ekonomicznych?

## 6.10. Sprzedaż w wielkich sieciach handlowych szansą na eksport dla polskich producentów

Polscy producenci wykorzystują wielkie sieci handlowe jako pośredników w eksporcie. Brytyjskie Tesco w roku 2005 wyeksportowało polskie produkty o wartości 180 mln zł. Szczególnie atrakcyjnym produktem wysyłanym na Wyspy Brytyjskie okazały się pomidory.

Niemiecka grupa Metro poprzez swoją spółkę MGB nawiązuje kontakty handlowe z polskimi producentami i współpracuje z nimi przy zaopatrywaniu sklepów Real, Kaufhof, Metro Cash&Carry w Niemczech i krajach Europy Środkowej.

We Francji, w Portugalii, Hiszpanii i krajach bałkańskich polskie produkty sprzedaje sieć Intermarché. Firma dostarcza do swoich zagranicznych placówek przede wszystkim polskie narzędzia, meble ogrodowe i chemię gospodarczą. W 2005 roku wartość eksportu wyniosła 20 mln zł.

Portugalski koncern Jeronimo Martens eksportuje do sklepów Feira Nova w swoim kraju 37 naszych produktów spożywczych, tworząc dla nich specjalną ekspozycję i wspierając sprzedaż przygotowaną gazetką reklamową.

Zdaniem analityków eksport za pośrednictwem sieci ma rosnąć z roku na rok.

Do szczególnie atrakcyjnych polskich produktów należą:

1. pomidory, chętnie nabywane przez Brytyjczyków, sprzedawane przez Tesco,
2. narzędzia, sprzedawane we francuskim Intermarché,
3. konserwy, głównie warzywne – w portugalskiej Feiro Novie,
4. owoce i warzywa dla grupy Metro,
5. ceramika łazienkowa – produkty firmy Cersanit znajdują nabywców w Niemczech, Rumunii i na Węgrzech, dokąd wysyła je grupa Metro.

Pytania:

1. Dlaczego polscy producenci wykorzystują w eksporcie pośrednictwo sieci handlowych?
2. Wskaż wady i zalety tej formy eksportu.
3. Jakie będą tendencje dalszej ekspansji polskich producentów na rynki zagraniczne?

## 6.11. Dr Irena Eris – ekspansja na rynki zagraniczne

### Historia<sup>11</sup>

Irena Eris, założycielka firmy, po studiach na Wydziale Farmacji Akademii Medycznej w Warszawie i doktoracie w Uniwersytecie Humboldta w Berlinie w 1983 roku otrzymała pozwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej. Uruchomiła Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris jako zakład rzemieślniczy zatrudniający jednego pracownika i produkujący jeden rodzaj kremu w liczbie 3 tys. sztuk miesięcznie. W roku 2006 zatrudniała 500 pracowników, produkowała milion sztuk produktów miesięcznie, w ofercie ma kilkaset kosmetyków, a marka Dr Irena Eris jest jedną z najcenniejszych i najbardziej znanych polskich marek.

W 1986 roku zwiększył się popyt na kosmetyki Eris. Efektem tego był gwałtowny rozwój firmy. W 1993 roku w Piasecznie uruchomiono nową fabrykę wyposażoną w najnowocześniejsze linie produkcyjne i wprowadzono nowe technologie.

### Ekspansja na rynki zagraniczne

Pierwsze działania eksportowe firma podjęła w 1989 roku w Stanach Zjednoczonych. Właśnie na rynek amerykański trafia najwięcej kosmetyków Dr Ireny Eris. Są one oferowane w ponad tysiącu amerykańskich salonów kosmetycznych.

Produkty firmy są sprzedawane w 24 krajach świata, w sklepach kosmetycznych, aptekach, supermarketach i gabinetach kosmetycznych. Poza Stanami Zjednoczonymi największymi odbiorcami są: Litwa, Łotwa, Rosja i Wielka Brytania, a także Tasmania i Tajwan.

Oprócz eksportu firma podjęła także inne formy działania na rynkach zagranicznych. W 2002 roku wspólnie z dystrybutorem w Rosji założony został w centrum Moskwy ośrodek pod nazwą Instytut Kosmetyczny Dr Irena Eris. Pełni on funkcje usługowe, szkoleniowe i wspierające sprzedaż.

W roku 2003 w ekskluzywnej dzielnicy stolicy Kolumbii, Bogocie, otwarty został instytut kosmetyczny pod nazwą Dr Irena Eris Skin Care Institute. Instytut działa w oparciu o umowę franchisingową.

<sup>11</sup> Opracowano na podstawie: [www.drirenaeris.pl](http://www.drirenaeris.pl); *Superbrands Polska...*, s. 42–43; W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Oddział PWP Kraków 2005, s. 209–211.



Od 1 września 2004 roku firma rozpoczęła współpracę z największą i najpopularniejszą w Wielkiej Brytanii kosmetyczną siecią handlową Boots. Kosmetyki z serii Lirene Dermoprogram Pielęgnacja Ciała (18 produktów) będą dostępne w 200 wyselekcjonowanych sklepach Bootsa, w największych miastach Wielkiej Brytanii. Firma Dr Irena Eris jest pierwszą polską firmą kosmetyczną, która ze swoją ofertą trafia na półki tej bardzo znanej brytyjskiej sieci drogerijnej.

Na nowe rynki firma z reguły wprowadza produkty, które były już sprzedawane na rynku krajowym. W odniesieniu do produktu można mówić zarówno o strategii standaryzacji, jak i adaptacji. Standaryzacja została wykorzystana podczas wejścia na rynek rosyjski, na którym sprzedawano produkty niezmienione w stosunku do oferowanych na rynku polskim. Adaptacja została zastosowana na rynku kolumbijskim i polegała na zmniejszeniu liczby produktów w jednym opakowaniu i sprzedawaniu produktów na sztuki. Na rynku indyjskim zwiększono pojemność opakowań, a ponadto zaoferowano krem rozjaśniający cerę. Odpowiadało to panującemu w Indiach przekonaniu, że jasna karnacja świadczy o szczególnej urodzie.

### Innowacyjność

Badania naukowe stanowią jeden z najistotniejszych obszarów działania firmy Dr Irena Eris. Rozwój badań jest kluczowym elementem strategii firmy. W roku 2001 firma uruchomiła Centrum Naukowo-Badawcze Dr Irena Eris. W nowoczesnych laboratoriach prowadzone są własne unikatowe w branży kosmetycznej badania *in vitro* na komórkach skóry. Dzięki nim można obserwować, jak składniki aktywne działają na komórki skóry, co pozwala na stosowanie w recepturach optymalnie dobranych składników kosmetycznych.

Grupą docelową marki Dr Irena Eris są kobiety powyżej 20 roku życia, które poszukują kosmetyków wysokiej jakości, nowoczesnych i przyjemnych w użyciu, jednocześnie bardzo dużą wagę przywiązujące do potwierdzonej badaniami skuteczności kosmetyku. Kosmetyczną ofertę można podzielić na kilka grup:

- kosmetyki ekskluzywne Dr Irena Eris (Young&Unique, Body Art, Forte, Fortissimo),
- dermokosmetyki apteczne Pharmaceris,
- kosmetyki popularne Lirene Dermoprogram,
- kosmetyki profesjonalne Prosystem,
- kosmetyki kolorowe Privi.

Wizerunek marki kreują nie tylko kosmetyki, ale również Kosmetyczne Instytuty Dr Irena Eris, które powstają w największych miastach Polski, a także za granicą (w Moskwie i Bogocie). Ich ofertę stanowią zabiegi firmowe, które tworzą Profesjonalny Program Dr Irena Eris. Dr Irena Eris to światowej klasy marka za polskie pieniądze.

## 6.11. Dr Irena Eris – ekspansja na rynki zagraniczne

---

### Pytania:

1. Jak można scharakteryzować strategię ekspansji na rynki zagraniczne firmy Dr Irena Eris?
2. Jakie czynniki przyczyniają się do sukcesu Dr Irena Eris na rynkach zagranicznych?
3. Jak można scharakteryzować strategię marketingowych działań firmy?

Literatura

1. Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
2. Akwizycja w herbatach, „Handel” 2005, nr 19.
3. Albaum G., Strandskov J., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Publishing Company, Harlow 1998.
4. Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965.
5. Ansoff H.I., *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review” 1957, t. 35.
6. Bahrami H., *The Empowering Flexible Organization*, OECD, 1996.
7. Ball D.A., McCulloch W.H. jr., *International Business. Introduction and Essentials*, Richard D. Irwin Inc., Burr Ridge, Illinois 1993.
8. Balling R., *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Peter Lang, Frankfurt am Main 1998.
9. Bartlett C., Ghosal S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson, London 1989.
10. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
11. Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, München 1988.
12. Berekoven L., *Internationales Marketing*, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe Herne, Berlin 1985.
13. Berndt R., Altobelli C.F., Sander M., *Internationales Marketing – Management*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1999.
14. Bettis R.A., Hitt M.A., *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16.
15. *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.

16. *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, pod red. M.K. Nowakowskiego, SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
17. Błaszczuk M., *Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. J. Chojny, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2006.
18. Bożyk P., Misala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998.
19. Bradley F., *International Marketing Strategy*, 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Harlow 2002.
20. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
21. Bronder Ch., *Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen*, Verlag Shaker, Aachen 1995.
22. Brzeziński P., *Joint venture jako strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, nr 11.
23. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001.
24. Chandler A.D. jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge 1962.
25. Chlipała P., *Problemy terminologiczno-metodyczne zagadnień kapitału intelektualnego*, „*Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu*” 2003, nr 4.
26. Chuck F., *Global Competition in the 1990*, „*Journal of Business Strategy*”, 1983, vol. 3.
27. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
28. *Czy zmiany w Nokii pobudzą sprzedaż?*, „*Business Week*”, 3-16.03.2005.
29. Dach Z., *Podstawy mikroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Synaba, Kraków 2001.
30. Dąbrowski W., *Zarządzanie promocją bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. Z. Olesińskiego, PWE, Warszawa 1998.
31. Dębicki M., *Prawo - źródło barier w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw*, w: *Barriere internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod. red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
32. Diebold J.G., *Is the Gap Technical*, „*Foreign Affairs*” 1968, nr 1.
33. Dietl J., *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu*, w: *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, pod. red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.

34. Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa 2001.
35. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
36. Drucker P., *Niebezpieczne joint venture*, „Zarządzanie” 1990, nr 2.
37. Duliniec E., *Cykl życia produktu w marketingu międzynarodowym*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 1.
38. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
39. Dunning J.H., *Toward an Eclectic Paradigm*, „Transnational Corporations” 1992, Vol. 1, nr 1.
40. Durka B., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. Z. Olesińskiego, PWE, Warszawa 1998.
41. *Firmy wybrały Polskę*, „Dziennik”, 29.12.2006, dodatek „Ekonomia”.
42. Fonfara K., *Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym*, w: *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, pod red. M. Goryni, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
43. Freidheim C., *The Battle of Alliances*, „Management Review”, Vol. 88, nr 8.
44. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
45. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
46. Geringer J.M., Hebert L., *Control and Performance of International Joint Venture*, „Journal of International Business Studies”, Summer 1989.
47. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
48. Gomes-Casseres B., *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review”, July–August 1994.
49. Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, w: *Strategie w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
50. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
51. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 9.
52. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
53. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

54. Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Oddział PWP, Kraków 2005.
55. Grzesiuk A., *Międzynarodowe dywesticje w handlu detalicznym*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1.
56. Hadrian P., *Wykorzystanie metody portfolio do projektowania strategii działania na rynku globalnym*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
57. Hanna N., Dodge M., *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997.
58. Harrigan K.R., *Joint Ventures: Mechanism for Creating Strategic Change*, w: *The Management of Strategic Change*, by A.M. Pettigrew, Blackwell 1987.
59. Heck A., *Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1999.
60. Helm R., *Internationale Markteintrittsstrategien. Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte*, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln 1997.
61. Hermanns A., Wissmeier U., *Internationales Marketing Management*, Verlag Franz Vahlen, München 1995.
62. Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995.
63. Hollensen S., *Global Marketing*, Pearson Education Limited 2001.
64. Hollensen S., *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice-Hall Europe, London 1998.
65. Hüneberg R., *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg-Lech 1994.
66. Hung C.L., *Strategic Business Alliancess between Canada and the Newrly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, vol. 32.
67. Hungenberg, *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche*, Kooperation im Wettbewerb, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, 25-29.05.1999, Bamberg.
68. Iler D., *On the brink of convergence*, „Colorado Business” 1998, Vol. 25, nr 5, May.
69. *International Business Theories, Policies and Practices*, ed. M. Tayeb, Prentice Hall, Harlow 2000.
70. *Inwestycja z przyszłością*, „Rynki Zagraniczne” 2006, nr 15.
71. Johnson H., *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*, Liber, Warszawa 2000.

72. Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004.
73. Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, nr 1.
74. Kanter R.M., *When Giants Learn to Dance*, Pitman Publishing, London 1989.
75. Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004.
76. Karcz K., *Proces dyfuzji innowacji. Podejście marketingowe*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
77. Kasiewicz S., *Globalizacja działalności operacyjnej*, w: *Barьеры интернационализации предпринимательства*, pod. red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
78. Kaynak E., *Global Marketing: Theory and Practice*, „Journal of Global Marketing” 1987, no 1-2.
79. Kiedrowicz E., *Inwestycje zagraniczne*, w: *Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego. Międzynarodowe transakcje biznesowe*, pod red. R.R. Ludwikowskiego, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
80. Kindlerberger Ch.P., *American Business Abroad*, Yale University Press, New Hearen 1969.
81. *Kolejne inwestycje w sieć detaliczną*, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 10-11.
82. Komor M., *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na euro-ryнку*, PWN, Warszawa 2000.
83. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa 2000.
84. Kopeć U., *Międzynarodowe przepływy inwestycji bezpośrednich*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod red. B. Durka, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005.
85. *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, pod. red. A. Zorskiej, Difin, Warszawa 2002.
86. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
87. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
88. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
89. Krystek U., Zur E., *Handbuch Internationalisierung, Globalisierung- eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2002.



90. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
91. Liberska B., *Czynniki przyciągające zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Wnioski dla Polski z doświadczeń innych krajów*, w: *Kapitał zagraniczny w Polsce. Warunki działania*, pod. red. Z. Sadowskiego, PTE, Warszawa 1999.
92. Lizondo J.S., *Foreign Direct Investment*, w: *Readings in International Business*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 1993.
93. Lubritz S., *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wirtschaften, Frankfurt am Main, 1998.
94. Ludwikowski R.R., *Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego*, t. 1, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
95. Lutz V., *Horizontale strategische Allianzen*, Steuer und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1993.
96. Lynch R.P., *Business Alliances Guide*, The Hidden Competitive Weapon Inc., New York 1993.
97. *Marketingowe procesy dostosowawcze przedsiębiorstw do funkcjonowania w warunkach integracji z Unią Europejską*, pod red. K. Śliwińskiej, Agencja Reklamowa Gloria s.c., Katowice 2000.
98. *Marketingowy fenomen Toyoty*, „BussinesWeek”, 10–23.11.2005.
99. *Maspex podbija Węgry*, „Handel” 2005, nr 19.
100. McGoldrick P.J., Davies G., *International Retailing. Trends and Strategies*, Financial Time Management, London 1995.
101. Meffert H., Bolz J., *Internationales Marketing Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Köln 1994.
102. Meissner H.G., *Aussenhandelmarketing*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1981.
103. Meissner H.G., *Strategisches Internationales Marketing*, Springer Verlag, Berlin–Tokyo 1998.
104. Mendelsohn M., *Franchising*, w: *Podręcznik marketingu*, pod red. M.J.Thomas, PWN, Warszawa 1998.
105. Mengele J., *Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler, Wiesbaden 1994.
106. *Międzynarodowe kolosy górą*, „Handel”, 16.05.2007.
107. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków*, red. M. Piklikiewicz, Difin, Warszawa 2000.
108. Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „Problemy Jakości”, styczeń 2002.
109. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.

110. Morris D., Hergert M., *Trends in Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Bussines”, Summer 1987.
111. *Motorola szybko goni Nokię*, „Dziennik”, 24.07.2006, dodatek „Ekonomia”.
112. *Motoryzacyjny gigant stracił 3 mld dolarów*, „Dziennik”, 27.07.2006, dodatek „Ekonomia”.
113. *Na czym opierają się nieustanne sukcesy Toyoty?*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 5.
114. Narula R., Dunning J.H., *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review” 1998, nr 7.
115. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
116. Niestrój R., *Kształtowanie marketingowej koncepcji przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1994.
117. Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000.
118. Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
119. *Nowe miejsca pracy w branży motoryzacyjnej*, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 4-5.
120. O'Connor J., Galvin E., *Marketing & Information Technology. The Strategy Application and Implementation off IT in Marketing*, Priman Publishing 1997.
121. Oczkowska R., *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 677.
122. Oczkowska R., *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 720.
123. Oczkowska R., *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
124. Oczkowska R., *Strategie produktu na rynkach zagranicznych i determinanty ich wyboru*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 729.
125. Omaha K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill Inc., New York 1982.
126. Omaha K., *The Border Less World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York-London 1990.
127. Otta W., *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, praca zbiorowa pod red. T. Gołębińskiego, PWN, Warszawa 1994.
128. Penc J., *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1.

129. Perliz M., *Country Portfolio Analysis: Assessing Country Risk and Opportunity*, „Long Range Planning” 1985, vol. 18, nr 4.
130. Phatak A.V., *International Dimensions of Management*, PWS Kent Publishing Company, Boston 1989.
131. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
132. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
133. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
134. *Podravka otwiera swoje biuro w USA*, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 12.
135. *Podręcznik marketingu*, pod red. M. J. Thomas, PWN, Warszawa 1998.
136. *Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1994.
137. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
138. *Polska potentatem w produkcji i eksporcie mebli*, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 18.
139. Porter M.E., *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1989.
140. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
141. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
142. Posner M.V., *Internationale Trade and Technological Change*, „Oxford Economic Papers” 1961, nr 13.
143. Potocki A., Pietruszka A., *Metodyka organizowania aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, WSzPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
144. Probst G.J.B., Rüling Ch.C., *Joint Ventures und Joint Venture-Management*, w: H. Schaumburg, *Internationale Joint Venture*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
145. *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, pod red. T. Gołębiewskiego, PWN, Warszawa 1994.
146. Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, Monografie, nr 144.
147. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

148. Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, D.C. Heath and Company-Lexington, Massachusetts-Toronto 1987.
149. Rothschild W.E., *A Guide to Strategic Thinking*, AMACOM, New York 1976.
150. Royer S., *Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen*, Rainer Hampp Verlag, München 2000.
151. Rumer K., *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994.
152. Rutkowski I., *Nowe zjawiska w marketingu międzynarodowym*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
153. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
154. Schaper-Rinkel, *Akquisitionen und strategische Allianzen*, DUV, GmbH, Wiesbaden 1998.
155. Schaumberg H., *Internationale Joint Venture*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
156. Schmoll G.A., *Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen*, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2000.
157. Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
158. Schroeder J., Wojciechowski H., *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
159. Schroeder R.G., *Operations Management Decisions Making in the Operations Function*, IV ed., Mc Graw-Hill Inc., 1993.
160. Schwamborn S., *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler, Wiesbaden 1994.
161. Segil L., *Strategische Allianzen*, Midas Management Verlag, St Gallen-Zürich 1998.
162. Sheth J., Esghi G., *Global Strategic Management Perspectives*, Cincinnati, West Chicago, Carrollton, Livermore 1989.
163. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
164. Sobczak E., *Metodologia segmentacji międzynarodowej*, „Marketing i Rynek” 2007 nr 1.
165. Sosnowska A., Żbikowska K., *Innowacje produktowe a rozwój eksportu*, w: *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich firm*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 1999.

166. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
167. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
168. Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
169. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Feldberg SJA, Warszawa 2001.
170. Stonehouse G.H., Pemperton J.D., Barber C.E., *The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors: Lessons from airline Reservations System*, „Longe Range Planing” 2000, nr 34.
171. *Strategie marketingowe*, pod red. W. Wrzoska, SGH w Warszawie, Warszawa 2001.
172. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, pod red. M. Goryni, PWE, Warszawa 2005.
173. *Strategie przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym w Polsce*, pod red. J. Czipiata, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
174. *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzja. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
175. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 2.
176. Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
177. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, „Monografie i Opracowania SGH”, nr 427, SGH, Warszawa 1997.
178. Sundram A.K., Black J.S., *The International Business Enviroment. Text and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1995.
179. *Superbrands Polska. Czołowe marki na polskim rynku*, New Communications Sp. z o.o., Warszawa 2005.
180. Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000.
181. Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 1997.
182. Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
183. Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego. Zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.

184. Szromnik A., *Etnocentryzm konsumencki Polaków – zjawisko przejściowe czy marketingowa bariera internacjonalizacji*, w: *Zarządzanie i Marketing*, „Prace Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
185. Szromnik A., *Inwestycje zagraniczne w miastach i regionach – główne korzyści oraz uwarunkowania*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod. red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
186. Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
187. Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
188. Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
189. Umiński S., *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
190. Urban S., Vendemini S., *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell 1992.
191. Varvello P., *Esportare o internazionalizzarse*, „L'Impresa” 1984, nr 5.
192. Vernon I.R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, nr 2.
193. *Walka o utrzymanie wiodącej pozycji*, „Rynki Zagraniczne” 2005, nr 19-20.
194. Walldorf E., *Auslandsmarketing*, Gabler Verlag, Berlin 1987.
195. Wązniewski P., *Ocena atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, pod. red. B. Durka, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005.
196. Webster F., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56.
197. Wiktor J.W., *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy. Przestanki rozwoju orientacji zagranicznej przedsiębiorstw*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, praca zbiorowa pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
198. Wiktor J.W., *Jednolity Rynek Wewnętrzny Unii Europejskiej – koncepcja i zasady funkcjonowania*, w: *Euromarketing. Koncepcje. Strategie. Metody*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.
199. Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
200. Wiktor J., *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 729, Kraków 2006.

201. Wiktor J.W., Zembura R., Żbikowska A., *Sposób podejścia do rynku jako wyróżnik orientacji marketingowej firm z kapitałem zagranicznym w Polsce (w świetle wyników badań empirycznych)*, w: *Marketing. Paradygmaty Zastosowania. Przełom wieków*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

202. *Wal-Mart zwiąja interes*, „Dziennik”, 28.07.2006.

203. *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2005.

204. *Wymiana w skali globalnej*, „Handel”, 12.10.2005.

205. Zarzycka A.M., Kałowski A., *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 4.

206. Zents J., *Ost-West Joint Ventures*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1992.

207. Zorska A., *Efekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w gospodarkach krajów goszczących*, „Master of Business Administration” 2006, nr 5 (82), wrzesień-październik.

208. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

209. Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

210. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

[www.drrenaeris.pl](http://www.drrenaeris.pl).

[www.3M.pl](http://www.3M.pl).

[www.whirlpool.pl](http://www.whirlpool.pl).

[www.paiz.pl](http://www.paiz.pl).

[www.emebel.pl](http://www.emebel.pl).

[www.nowystyl.pl](http://www.nowystyl.pl).

[www.forte.com.pl](http://www.forte.com.pl).

[www.kler.pl](http://www.kler.pl).

[www.podravka.pl](http://www.podravka.pl).

[www.nokia.com.pl](http://www.nokia.com.pl).

[www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)



Dr hab. Renata Oczkowska jest profesorem w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Specjalizuje się w zagadnieniach międzynarodowego. Swoje zainteresowania

w Universität Heidelberg, Universität Pad

Opublikowała ok. 100 prac w kraju i za granicą, m.in. *Strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa.* (2005).



Biblioteka Krakowskiej Akademii

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

KA 658

Czytelnia

Jan. 77409

Książka składa się z dwóch autonomicznych części. Pierwsza ma charakter pogłębionej refleksji naukowej, teoretycznej, nad strategiami przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych przeobrażeń współczesnego świata, kształtowanych przez procesy internacjonalizacji i globalizacji. Część druga zawiera 10 kejsów (analiza typu case studies), będących egzemplifikacją przedstawionych rozważań teoretycznych. Monografia opiera się na bardzo szerokiej literaturze przedmiotu, wskazującej na głęboką znajomość problematyki.

(z recenzji prof. dr. hab. Jana Wiktora)

**Monografia przeznaczona dla studentów studiów licencjackich i uzupełniających na kierunkach: zarządzanie, marketing międzynarodowy, handel zagraniczny, stosunki międzynarodowe, turystyka międzynarodowa.**

OFICyna  
WYDAWNICZA



ISBN: 978-83-89823-34-2